

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Zhodnocení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané střední škole
Evaluation of Employees' Training and Development System in a Selected High School

Student:

Vít Prášek

Vedoucí bakalářské práce:

doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.

Ostrava 2019

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání bakalářské práce

Student: **Vít Prášek**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **G208R037 Management**
Téma: **Zhodnocení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané střední škole**
Evaluation of Employees' Training and Development System in a Selected High School
Jazyk vypracování: **čeština**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců
 3. Charakteristika vybrané střední školy
 4. Analýza současného systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané střední škole
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. SOET, vol. 21. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3829-8.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-726-1288-8.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.**

Datum zadání: 23.11.2018

Datum odevzdání: 10.05.2019



doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně.

V Ostravě dne 10.5.2019



.....
Vít Prášek

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval doc. Ing. Petře Horváthové, Ph.D. za odborné vedení, které mi při zpracování bakalářské práce poskytla, a také za cenné rady a vstřícnost.

Obsah

1	Úvod	4
2	Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.....	5
2.1	Vymezení základních pojmů	5
2.2	Cyklus systematického vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	9
2.3	Identifikace potřeb vzdělávání a rozvoje.....	11
2.4	Plánování vzdělávání a rozvoje	13
2.5	Realizace vzdělávání a rozvoje	15
2.6	Metody vzdělávání a rozvoje.....	18
2.7	Vyhodnocení vzdělávání a rozvoje	26
3	Charakteristika vybrané střední školy	32
3.1	Zaměstnanci vybrané střední školy.....	32
4	Analýza současného systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané střední škole.....	34
4.1	Proces vzdělávání a rozvoje vybrané střední školy.....	34
4.2	Analýza dotazníkového šetření	39
5	Návrhy a doporučení.....	58
6	Závěr	62
	Seznam použité literatury	64
	Seznam zkratk	66
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1 Úvod

Rychlý pokrok je znatelný v prakticky každém aspektu lidského života současného světa. S tímto pokrokem jsou spojeny vzrůstající nároky trhu i neustále zvyšující se konkurenční boj mezi organizacemi. Se současnou dobou je také spjat vývoj či změny v oblasti technologií stejně jako ve způsobu vedení lidí. Tyto faktory zapříčiňují měnící se požadavky na pracovní pozice i samotné zaměstnance, kteří jsou pro organizace nejzákladnější a nejdůležitější složkou.

Aby se organizace byly schopny vyrovnat s konkurencí a změnami, je pro ně v současné době nezbytné své zaměstnance neustále vzdělávat a rozvíjet tak, aby byli řádně kvalifikováni, nicméně je taktéž důležité, aby disponovali osobnostními rysy i chováním, které jsou v souladu s přesvědčením organizací. Se zhodnocováním lidského kapitálu v podobě vzdělávání a rozvoje jsou spojeny investice, které se v případě vhodného užití těchto finančních prostředků v organizacích mohou projevit ve vyšší výkonnosti či lepších výsledcích zaměstnanců, což může pozitivně ovlivnit plnění cílů organizace jako celku.

Cílem bakalářské práce je analýza současného systému vzdělávání a rozvoje ve vybrané střední škole a na základě analýzy současného stavu poskytnout návrhy a doporučení.

Práce bude složena ze dvou hlavních částí. První z nich bude teoretická část, ve které budou dle české i zahraniční literatury vymezeny základní pojmy z oblasti řízení lidských zdrojů, vzdělávání a rozvoje, následně bude popsán cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců. Druhou hlavní částí bude praktická část, která v jejím úvodu bude zaměřena na charakteristiku vybrané střední školy, taktéž bude popsána struktura zaměstnanců. Čtvrtá kapitola bude nejobsáhlejší z celé praktické části. Bude obsahovat jednotlivé fáze systematického cyklu vzdělávání a rozvoje, ve kterých bude popsán současný proces vzdělávání a rozvoje ve vybrané střední škole. V této kapitole bude následně provedeno dotazníkové šetření, přičemž každá otázka bude vyhodnocena slovně i graficky. Na základě současného procesu vzdělávání a rozvoje ve vybrané střední škole a výsledků dotazníkového šetření bude předloženo 5 návrhů a doporučení, které mohou vést ke zlepšení vzdělávání a rozvoje ve vybrané střední škole.

2 Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

V úvodu teoretické části bakalářské práce jsou popsány základních pojmy z oblasti řízení lidských zdrojů, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a učení. Další část je zaměřena na cyklus vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, kde postupně bude definována identifikační fáze, následně fáze plánování, poté realizační fáze včetně metod a technik vzdělávání a rozvoje. Druhá kapitola je zakončena čtvrtou fází vzdělávacího cyklu – vyhodnocením.

2.1 Vymezení základních pojmů

Personální práce

„Personální práce tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem.“ (Koubek, 2007, s. 13) Je založena na řadě skutečností, ke kterým je řazena tvorba pracovní pozice personalisty, vytvoření personálního útvaru i začlenění do organizační struktury. Personální práce jako pojem však stále není jasně definována, obecně se však jedná o pojetí organizace k řízení a vedení lidí. Ve všedním životě se personální práci rozumí personální činnosti vykonávané personálním útvarem, personalistou či vedoucím zaměstnancem směrem k podřízeným (Dvořáková et al., 2012).

Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů pohlíží na hodnotu jednotlivce a jeho práci. Lidská pracovní síla je brána za nejdůležitější výrobní vstup a základ fungování organizace (Horváthová et al., 2014). Cílem řízení lidských zdrojů je zabezpečit, aby organizace pomocí zaměstnanců byla schopna realizovat své cíle (Čopíková et al., 2015). Věnuje se všemu, co se vztahuje k zaměstnávání či řízení lidí v organizaci. Řízení lidských zdrojů lze formulovat jako strategický, sjednocený a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí, kteří pracují v organizacích. Obsahuje činnosti vztahující se například k oblastem získávání a výběru zaměstnanců, rozvoje organizace, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, řízení pracovního výkonu, zaměstnaneckých a pracovních vztahů (Armstrong, 2015). V současné době je klíčové pro řízení organizace, původ řízení lidských zdrojů sahá do 50. a 60. let minulého století, kdy vznikalo v zahraničí (Koubek, 2015).

Armstrong (2015) tvrdí, že k cílům řízení lidských zdrojů patří:

- napomáhat dosahování strategických cílů organizace,
- rozvíjet kulturu orientovanou na dosahování vysokého výkonu,
- zajistit organizaci nadané, kvalifikované zaměstnance,
- snažit se o tvorbu kladných pracovních vztahů mezi managementem a zaměstnanci,
- prosazovat etický přístup k řízení lidí.

Lidský kapitál

Lidský kapitál je složen z vrozených i získaných zkušeností, znalostí, dovedností, schopností a motivace, které mají lidé k dispozici (Vodák a Kucharčíková, 2011). Lidé jsou považováni za aktiva, která je potřebné zhodnotit, rozmnožovat a vkládat do nich finanční prostředky. Vkládání finanční prostředků (investování) do lidského kapitálu znamená pro organizaci vznik jedinečnosti na trhu a tím i konkurenční výhoda, dále přináší zvýšení výkonu a produktivity. I pro zaměstnance je důležité vkládat finanční prostředky do svých znalostí, dovedností a schopností, jelikož jim to poskytuje možnost větších výdělků, spokojenosti či pocit jistoty (Koubek, 2015).

Lidské zdroje

Lidské zdroje znázorňují lidi v pracovním procesu, kteří jsou vlastníky lidského kapitálu a potenciálu (Vodák a Kucharčíková, 2011). Pro existenci každé organizace jsou nepostradatelné čtyři základní zdroje: materiální, finanční, informační a lidské zdroje, které jsou pro organizace nejdůležitější, nejcennější a nejnákladnější. A to proto, že prostřednictvím lidských zdrojů je ovlivňováno využívání materiálních, finančních i informačních zdrojů a závisí na nich úspěch nebo neúspěch organizace (Čopíková et al., 2015). Soustavné soustřeďování, sjednocování a využívání zmíněných čtyř zdrojů je základním úkolem řízení organizace (Koubek, 2015).

Učení se

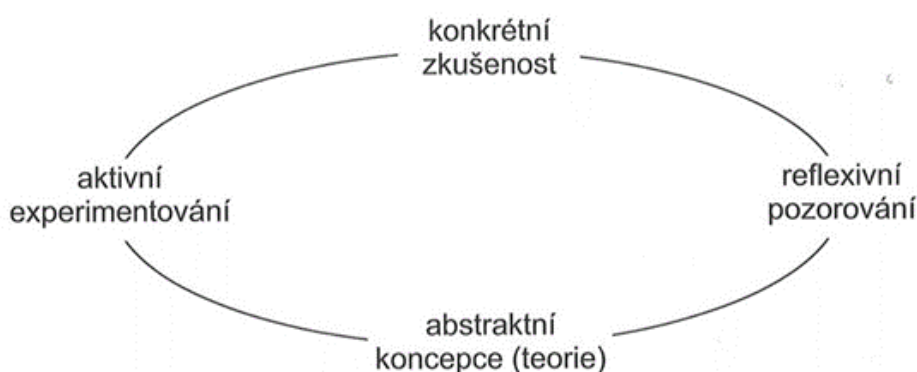
Učení se je poměrně stálá změna chování, znalostí či prožívání, která vzniká na základě určité činnosti nebo zkušenosti jedince. Učení lze rozdělit na organizované a spontánní, které je nevědomé (Bláha et al., 2013).

Armstrong (2015) uvádí klíčové teorie učení, mezi které patří:

- Teorie posilování – označuje se také jako operantní podmiňování. Autorem teorie je Skinner, který v jeho práci uvádí, že chování jedince je závislé na podnětech a očekávání následků v podobě odměny či trestu. Člověk tak může být podmiňován k žádoucímu chování na základě pozitivního posilování (zpětná vazba).
- Teorie kognitivního učení – lidé jsou považováni za stroje sloužící ke zpracování údajů. Učení je založeno na nabytí znalostí a porozumění skutečností prostřednictvím pojmů a definic.
- Teorie učení se ze zkušeností – lidé jsou aktivní součástí svého učení, které probíhá na základě absorpce a rozjímání o zkušenostech.
- Teorie sociálního učení – k efektivnímu učení je nutné vzájemné působení lidí. Podle Wengera jsou lidé součástí skupin, ve kterých sdílejí své činnosti a na základě toho se učí.

Proces učení je označován jako Kolbův cyklus učení. Je složen ze čtyř fází, které jsou znázorněny v obrázku 2.1.

Obrázek 2.1 Kolbův cyklus učení



Zdroj: ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7, s. 344.

Kolbův cyklus učení je založen na přeměně zkušeností, jež fungují jako návod při řešení nových situací. K efektivnějšímu učení je nutný přesun lidí z pozice pozorovatelů do pozice účastníků (Armstrong, 2007).

Armstrong (2015, s. 334) popisuje fáze Kolbova cyklu jako:

- „Konkrétní zkušenost – může být plánovaná nebo náhodná.
- Reflexivní pozorování – aktivní přemýšlení o zkušenosti a jejím významu.

- Abstraktní pozorování – zobecňování na základě zkušenosti za účelem formulování různých pojetí nebo řešení, která by bylo možné uplatnit, když nastane podobná situace.
- Aktivní experimentování – testování pojetí nebo řešení v nových situacích. To přináší novou konkrétní zkušenost a cyklus se opakuje.“

Vzdělávání

Při procesu vzdělávání lidé nabývají či rozšiřují určité dovednosti, znalosti, schopnosti nebo postoje, jež jsou nutné pro příslušný výkon na dané pracovní pozici. Patří k jedním z variant, které organizace poskytuje se záměrem podpory učení (Bláha et al., 2013). Vzdělávání a formování pracovních schopností je v současné společnosti celoživotní proces. Úspěšnost každé organizace je založena na flexibilitě, kterou je možné dosáhnout prostřednictvím přizpůsobivých lidí, jež jsou na změnu připraveni, přijímají a podporují ji. Tudíž se ze starosti o formování pracovních schopností zaměstnanců organizace stává nejdůležitější úloha personální práce (Koubek, 2015).

Rozvoj

Řadí se zde vzdělávací aktivity, jež jsou orientovány na přípravu zaměstnanců pro širší, odpovědnější a náročnější pracovní úkoly. Jedná se o vývojový proces dovolující jedincům posun ze současného stavu znalostí, dovedností i schopností do budoucího stavu, který vyžaduje vyšší úroveň již výše zmíněných znalostí, dovedností a schopností (Bláha et al., 2013). Rozvoje je dosaženo prostřednictvím učení se. Součástí procesu rozvoje je záměr, jež je významnou složkou ohraničených i neohraničených rozvojových programů (Hroník, 2007).

Vzdělávání a rozvoj

Vzdělávání a rozvoj je proces napomáhající zajistit, že v organizaci jsou vzdělání, způsobilí a motivovaní lidé. Vzdělávání a rozvoj umožňuje lidem získat potřebné znalosti, dovednosti a schopnosti pomocí vlastních zkušeností, vzdělávacích programů, vedení (Armstrong, 2015).

Vzdělávání a rozvoj je nutné uskutečňovat se zřetelem na:

- „cíle podnikové strategie,
- organizační změny probíhající v podniku (často vztah ke změnám ve struktuře),

- sociální prostředí,
- potřeby osobnostního rozvoje zaměstnanců (vědomosti, dovednosti, chování).“ (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 77)

Vzdělávání a rozvoj je složen z:

- Učení se – proces, na základě kterého jedinec získává a rozšiřuje své znalosti, dovednosti, schopnosti, chování a postoje.
- Všeobecného vzdělávání – znamená nabytí znalostí, dovedností, schopností, jež jsou nezbytné v jakékoli oblasti života.
- Odborného vzdělávání – soustavné využívání formálních procesů, pomáhající jedincům získat znalosti, dovednosti a schopnosti nutné k vykonání práce.
- Rozvoje – prohlubování schopností nebo využití potenciálu lidí prostřednictvím možností ke vzdělávání a učení se (Armstrong, 2015).

Vodák a Kucharčíková (2011) rozděluje tři postoje ke vzdělávání:

- Musí se realizovat – jedná se o vzdělávání, které je obvykle vynucováno na základě zákonů a také potřebou ovládat dovednosti, které jsou nezbytné k výkonu práce či dosažení cílů.
- Mělo by se realizovat – jsou to dovednosti, které patrně budou organizaci prospěšné, radí se zde například manažerské dovednosti.
- Organizace je chce realizovat – výsledky vzdělávání se často neprojeví ihned, nýbrž v delším časovém období, patří sem například formování požadované organizační kultury.

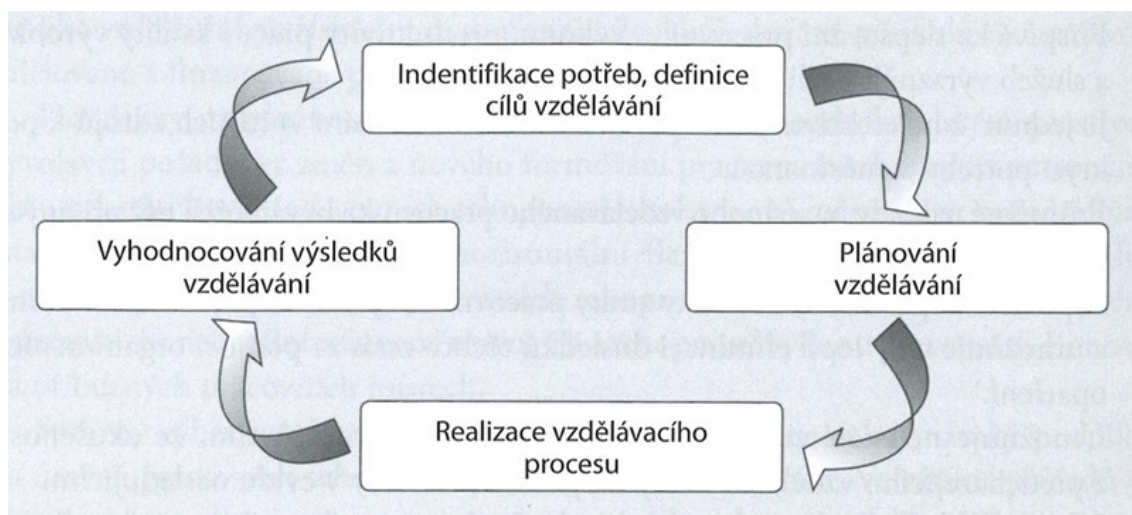
2.2 Cyklus systematického vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Koubek (2015, s. 259) uvádí: „nejefektivnějším vzděláváním pracovníků v organizaci je dobře organizované systematické vzdělávání. Je to neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání.“ Vodák a Kucharčíková (2011) tvrdí, že vzdělávání v organizaci je realizováno prostřednictvím vzdělávacích center, externí organizací nebo interním odborníkem. Za efektivní je považováno dlouhodobé vzdělávání, které je složeno ze 4 fází, jsou znázorněny v obrázku 2.2:

- identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb,

- plánování vzdělávání a rozvoje,
- realizace vzdělávacích aktivit,
- hodnocení efektivity vzdělávání a rozvoje.

Obrázek 2.2 Cyklus systematického vzdělávání



Zdroj: VODÁK, Josef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7, s. 68.

Základní úloha systematického vzdělávání v podniku spočívá ve zprostředkování zaměstnancům organizace příležitost prohlubovat a zdokonalovat šíři a složení teoretických vědomostí, osvojit si dovednosti potřebné k práci vztahující se k pracovní pozici a také vytvořit prostředí, ve kterém je možné uskutečnit plán osobního rozvoje zaměstnance (Bláha et al., 2013). Nejdůležitějším cílem systematického vzdělávání v organizaci je příprava zaměstnance organizace, aby byl schopen efektivně plnit vytyčené cíle, což navyšuje šance podniku uspět na trhu, a pozitivně tak ovlivňuje i prosperitu organizace (Vodák a Kucharčíková, 2011).

Koubek (2015) uvádí, že ze systematického vzdělávání zaměstnanců plyne řada výhod, mezi které se například řadí:

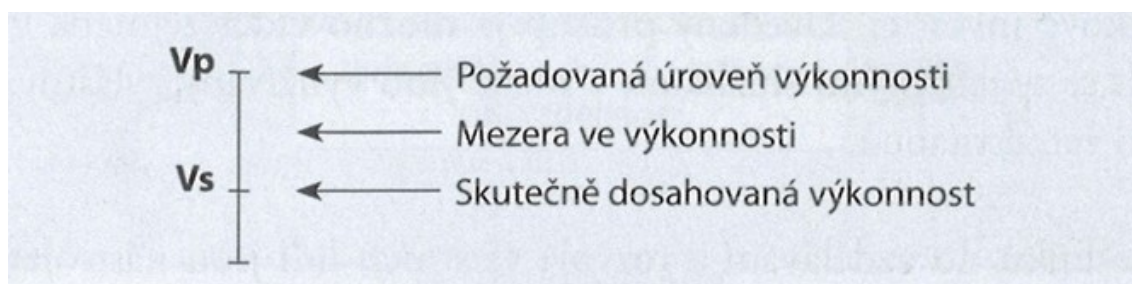
- Neustále jsou podniku poskytováni kompetentní zaměstnanci, které lze bez složitého vyhledávání najít na trhu práce.
- Postupně jsou upravovány pracovní schopnosti zaměstnanců na základě požadavků organizace.
- Neustále je zvyšována úroveň znalostí, dovedností a je zdokonalována kvalifikace i osobnost zaměstnanců.

- Oproti ostatním způsobům vzdělávání je účinnější při zvyšování jakosti výrobků a služeb, zdokonalování pracovního výkonu a produktivity práce.
- Patří k nejúčinnějším způsobům vyhledávání vnitřních zdrojů k uspokojení dodatečné potřeby zaměstnanců.
- Ve srovnání s dalšími způsoby vzdělávání jsou průměrné náklady na jednoho zaměstnance obvykle nižší.
- Soustavně jsou vylepšovány vzdělávací postupy na základě získaných zkušeností z minulých vzdělávacích cyklů.
- Pozitivně je ovlivňován postoj zaměstnanců směrem k organizaci a způsobuje jejich větší motivaci.
- Organizace se na trhu práce stává zajímavější a snáze si opatřuje zaměstnance.
- Působí pozitivně na pracovní a mezilidské vztahy.
- Je navyšována tržní cena a tím i případná příležitost zaměstnance na trhu práce, a to nejen v podniku, ale i mimo něj.
- Akceleruje personální i sociální rozvoj zaměstnance a přispívá k větším možnostem na funkční a platový růst.

2.3 Identifikace potřeb vzdělávání a rozvoje

Bláha et al. (2013) uvádí, že identifikace potřeb vzdělávání a rozvoje je založena na rozpoznání vzdělávacích potřeb jednotlivce, týmu a organizace. Analýza je založena na sběru informací o stávajícím stavu znalostí, schopností i dovedností zaměstnanců, výkonnosti jedince, týmu i organizace, které konfrontuje s potřebnou úrovní. Vodák a Kucharčíková (2011) tyto úrovně výkonnosti nazvali jako standardní (ideální) výkonnost V_p a současná (skutečná) výkonnost V_s . Odhalená odchylka mezi zmíněnými výkonnostmi je označována jako výkonnostní mezera, což je zobrazeno na obrázku 2.3. Je jedním z výstupů analýzy, přičemž dalším produktem je návrh vzdělávacího programu.

Obrázek 2.3 Výkonnostní mezera



Zdroj: VODÁK, Josef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7, s. 70.

Přípravu zaměstnanců je nutné směřovat k růstu výkonnosti a k plnění cílů, jelikož hlavním výsledkem vzdělávání je dosažení nejvyšších cílů organizace. Výkonnost nelze obvykle pozvednout pouze prostřednictvím vzdělávání, protože existují problémy, jež je nemožné řešit vzděláváním. Za účelem zvýšení kvality zaměstnanců prostřednictvím vzdělávacích programů je nejdříve potřebné identifikovat a analyzovat vzdělávací potřeby. Je žádoucí, aby analýza byla založena na odhalených mezerách výkonnosti. Musí se také věnovat problémům z oblasti organizační a procesní, které jsou nicméně vzděláváním neřešitelné, avšak je důležité upozornit na souvislost problémů a plnění cílů společnosti (Vodák a Kucharčíková, 2011).

Identifikace potřeby vzdělávání je složitá záležitost, jelikož vzdělávání a kvalifikace jsou náročně měřitelné vlastnosti člověka, nesnadně se také vymezuje odborná způsobilost dané pracovní pozice, stejně složité je určit shodu mezi nároky na pracovní pozici a pracovními schopnostmi zaměstnance, komplikované je také identifikovat i měřit souvislost týkající se kvalifikace zaměstnance a jeho výsledky. Vzdělání a kvalifikaci je možné hodnotit pouze primitivně, například prostřednictvím nejvyššího dosaženého vzdělání či délkou pracovních zkušeností. Nejdůležitější však jsou schopnosti či vlastnosti, postoje i talent zaměstnance, které nelze měřit. Pomocí nich je například znázorněno, jak se délka pracovních zkušeností projeví v pracovním výkonu zaměstnance. Z toho důvodu je identifikace potřeb vzdělávání realizována prostřednictvím odhadů (Koubek, 2015).

Identifikace vzdělávacích potřeb je složena ze tří fází:

- Organizační analýza – analýza složená z informací týkající se cílů a plánů, struktury společnosti, výrobního programu, množství a složení zaměstnanců, informací o produktivitě (Bláha et al., 2013). Pomocí analýzy jsou vymezeny odlišnosti mezi

požadovanou a dosahovanou výkonností, též je formulováno zda, případně jak je možné výkonnostní mezeru redukovat vzděláváním (Vodák a Kucharčíková, 2011). Výkonnostní mezera a potřeba společnosti je rozpoznávána ze dvou úhlů pohledu. První z nich je, na kterém místě se společnost nachází a jakým směrem se chce orientovat, druhý pohled je jací zaměstnanci v organizaci pracují ve srovnání s tím, bez jakých se organizace neobejde k plnění stanovených cílů (Bláha et al., 2013). Aby vzdělávání bylo efektivní, je nutné jej sladit s celkovou strategií a s cíli organizace. Je proto nutné, aby byli zaměstnanci obeznámeni se strategií firmy a rovněž, aby byly jednoznačně vymezeny potřebné změny v úrovni výkonnosti (Vodák a Kucharčíková, 2011).

- Analýza práce – prováděn rozbor činností, úloh, znalostí, schopností a dovedností zaměstnanců na jednotlivých pracovních místech. Údaje mohou vycházet z popisů pracovních pozic a jejich specifikace, rad manažerů či rozhovorů se zaměstnanci, kteří opouštějí společnost. Identifikace potřeby vzdělávání a rozvoje je odhalována prostřednictvím porovnání požadavků pracovní pozice s reálnými znalostmi, dovednostmi a schopnostmi zaměstnanců (Bláha et al., 2013). Výsledek analýzy poskytuje údaje o možné potřebě vzdělávání (Vodák a Kucharčíková, 2011).
- Analýza osob – zabývá se vlastnostmi jedinců a jakým způsobem provádějí práci. Zdroj informací analýzy osob je například záznam hodnocení zaměstnance, záznam o vzdělání a kvalifikaci, o zúčastnění se vzdělávacích aktivit a také z výsledků testů či rozhovorů a průzkumů (Bláha et al., 2013).

2.4 Plánování vzdělávání a rozvoje

Z identifikační fáze je již znám předmět i účastníci vzdělávání a rozvoje. Při zahájení plánování vzdělávání a rozvoje jsou vytyčeny cíle vzdělávacích aktivit a poté jsou zpracovány plány vzdělávání a rozvoje (Horváthová et al., 2014). Cíle vzdělávací akce musí nutně být ve shodě se strategií organizace v oblasti vzdělávání a rozvoje, rovněž musí být SMART – konkrétní, měřitelné, dosažitelné, realistické a časově ohraničené. Důležité také je, aby byli zaměstnanci podstupující vzdělávací akci zapojeni do vymezení cílů vzdělávací akce (Čopíková et al., 2015).

Cíle Bláha et al. (2013) dělí do tří skupin:

- Programové (hlavní) cíle – znamená cíl celého vzdělávacího projektu jako celku, je to spíše představa, která je uskutečnitelná v delším časovém úseku. Tato úroveň cílů

je měřena pomocí třetí či čtvrté úrovně Kirkpatrickova/Phillipsova hodnotícího modelu.

- Vzdělávací (studijní) cíle akce – jsou v nich zahrnuty cíle vzdělávacích aktivit, pro účastníky vzdělávací akce jsou stěžejní. Jsou to znalosti, dovednosti či chování, které by po skončení vzdělávací akce měly být účastníky reálně osvojeny.
- Dílčí cíle – pojí se k vzdělávací akci, určují znalosti a dovednosti, jež mají účastníci ovládat v závěru kterékoli fáze učebního postupu. Na základě osvojení si znalostí a dovedností mohou účastníci plnit studijní a programového cíle.

Vodák a Kucharčíková (2011) uvádí, že proces plánování má tři fáze:

- Přípravná fáze – je složena z upřesnění požadavků, rozboru účastníků a vytyčení cílů vzdělávacího programu, které slouží k posuzování výsledků a mohou být u dlouhodobých projektů rozpracovány do dílčích cílů.
- Realizační fáze – jedná se o vytváření kroků vzdělávacího projektu, samotné uskutečnění prostřednictvím úkolů a určení sledu témat, je tedy stanoven postup vzdělávání. Realizační fáze spočívá ve vymezení metod vzdělávání a rozvoje, které jsou pro organizaci odpovídající. Při výběru je nutné zohlednit například množství účastníků, jejich motivaci a rozumové schopnosti, rozdílné pravomoce účastníků v organizaci.
- Fáze zdokonalování – v této fázi jsou kontinuálně posuzovány části vzdělávacího projektu vzhledem k vytyčeným cílům. Na základě vhodných metod a hodnotících modelů je pátráno po příležitosti ke zdokonalení vzdělávání jako celku. Ve fázi zdokonalování je také významné zkontrolovat obeznámenost zaměstnanců o vzdělávací akci, ověřit odpovídající kvalitu celkového uspořádání akce (strava, ubytování), obstarat dopravu a zajistit způsobilé školitele. Je vhodné, aby na procesu zdokonalování participovali pořadatelé, školitelé, účastníci i nadřízení absolventů vzdělávání.

Stejní autoři tvrdí, že v úspěšném plánu jsou:

Vymezena témata, která je nutné zajistit – úkolem vzdělávání je pozitivně ovlivnit zaměstnance, aby si byl schopen osvojit nové schopnosti a prohloubit současné. Žádoucí také je, aby byla vzata v úvahu jedinečnost organizace a její kritéria.

Stanoveny cílové skupiny účastníků – jedinci tvořící cílovou skupinu, kterých se týká vzdělávací aktivita, by měli disponovat podobnými vědomostmi i schopnostmi.

Určeny metody a techniky vzdělávání – je možné vybrat z velké škály tradičních, moderních technik, které se mohou odehrávat uvnitř (*indoor*) či venku (*outdoor*) a mít různá zaměření.

Vybrány vzdělávací instituce – volba způsobu vzdělávání je založena na spokojenosti (nespokojenosti) v minulosti, doporučení dalších podniků, snaze o individuální přístup. Vzdělávání je uskutečněno prostřednictvím interních odborníků či vlastního školicího centra, další možností je využití externí organizace.

Stanoveny termíny, kdy je vzdělávání realizováno a časové období – volba mezi nepřetržitým, opakujícím se vzdělávacím procesem a jednorázovou vzdělávací akcí. Je také důležité zvážit vhodné načasování, jelikož není vhodné plánovat vzdělávání při předpokladu větší absence zaměstnanců (volno) nebo při plném pracovním vytížení.

Vymezena místa vzdělávání – vzdělávání je uskutečňováno v organizaci či mimo ni, přičemž efektivnější je vzdělávání mimo organizaci, poněvadž zaměstnanci nejsou rozptylováni pracovními záležitostmi a lépe vnímají.

Určeny způsoby a období průběžného a konečného hodnocení vzdělávacích aktivit i programu – zhodnocení vzdělávacího plánu je klíčové z pohledu zjišťování přínosu a efektivity vzdělávání, je žádoucí, aby vzdělávací plán byl v souladu se strategií organizace a strategií lidských zdrojů. Zhodnocení by také mělo směřovat k efektivitě tohoto propojení, flexibilitě vzdělávacího plánu při změně podmínek

Stanoveny náklady na vzdělávání – je potřeba vzít v úvahu přímé náklady v podobě studijních materiálů, dopravy, stravy, ubytování, mezd školitelů, ale i alternativní náklady, pomocí kterých je znázorněn strávený čas zaměstnanců při vzdělávání.

2.5 Realizace vzdělávání a rozvoje

Šikýř (2014) uvádí, že realizační fáze je zaměřena na volbu metody (metod), instituce, školitele, místa konání a času vzdělávání, které jsou ve shodě s plánovaným cílem i cílovou skupinou. Také je nutné zabezpečit potřebné vybavení, sjednat podmínky s organizací poskytující vzdělávání, informovat účastníky, obstarat dopravu, ubytování, stravování a určit metodu hodnocení i náklady vzdělávání.

Hroník (2007, s. 162) rozděluje realizaci na tři etapy:

- „Příprava – je potřeba připravit lektora, učební materiály a pomůcky. Je nutné připravit také účastníky a celou akci organizačně zajistit.
- Vlastní realizace – začíná příjezdem lektora na místo konání, je vhodné být na místě konání alespoň hodinu před samotným zahájením. To předpokládá příjezd do známého prostředí, ve kterém bude učebna připravena podle instrukcí předem.
- Transfer – již v předchozí fázi designování jsou navrženy aktivity, které budou následovat po skončení kurzu. Při samotném kurzu je třeba tento plán „oživit“ a pohlídat první dny po kurzu.“

Realizace je složena z několika prvků, které jsou zachyceny na obrázku 2.4 a popisují je Vodák a Kucharčíková (2011):

Cíle vzdělávacího procesu

Cíle vzdělávání jsou stanoveny v souladu s potřebami vzdělávání. Kvůli srozumitelnosti jsou rozděleny na dvě kategorie. První kategorií jsou programové cíle obsahující celkové cíle vzdělávacího projektu, jsou výsledkem stanovení potřeb vzdělávání. Druhou kategorií jsou cíle kurzu (vzdělávací akce) zahrnující cíle vzdělávacích aktivit, mohou z nich být zpracovány dílčí cíle.

Program

Je složen z časového rozvrhu, určených témat, metod a pomůcek. Prostřednictvím efektivního vzdělávání se zaměstnanci učí, což znamená poměrně stálou změnu vědomostí, dovedností, postojů či chování. Je třeba, aby pro možnost učení se byl program vzdělávací akce modifikován. Pro uskutečnění celého programu vzdělávací akce je nutné splnit, aby v úvodu akce bylo zaměstnancům umožněno sdělit názor ke každé části programu a předešlo se nedorozuměním. Je vhodné, aby jednotlivci či skupiny byli na počátku schopni vyslovit představu týkající se vzdělávací akce, čímž se může v případě shody s cíli akce upravit program. Žádoucí je ověřit, zda jsou na základě programu uspokojováni pracovníci i školitelé. A to kvůli časového i obsahového dodržování programu. Důležitý je také prostor v závěru programu, jež je vyčleněn na shrnutí problematiky, vysvětlení nejasností a reakce na dotazy. Klíčové je, aby zaměstnancem byl po skončení akce rozpoznán význam či použitelnost vědomostí a dovedností v praxi.

Motivace

Je důležitá součást procesu vzdělávání, pomocí níž je podporováno učení a rozvíjení potenciálu jednotlivce. Vysoká motivace zaměstnanců ke vzdělávání a rozvoji zaručuje přeměnu výsledků vzdělávacích aktivit ve velké míře do výkonnosti organizace. Motivace je odražena v kladném postoji zaměstnanců ke vzdělávání a soustavnému učení, rozvoji. Také v schopnosti pracovníků v reálném prostředí uspořádat i využít znalosti a dovednosti, zajišťuje velkou přizpůsobivost zaměstnanců a kladný vztah zaměstnanců k organizaci a klientům (zákazníkům).

Účastníci

Složka vzdělávání v organizaci, kvůli které jsou vzdělávací aktivity tvořeny. Postoj účastníků k učení je odvíjen od emocionálního stavu a od kulturních a vzdělanostních faktorů. Jakýkoli jedinec disponuje svým stylem učení, určitá skupina jedinců preferuje praktické příklady, další skupina dává přednost diskusi a jiná preferuje informace a dovednosti, jež jsou aplikovatelné v daném prostředí.

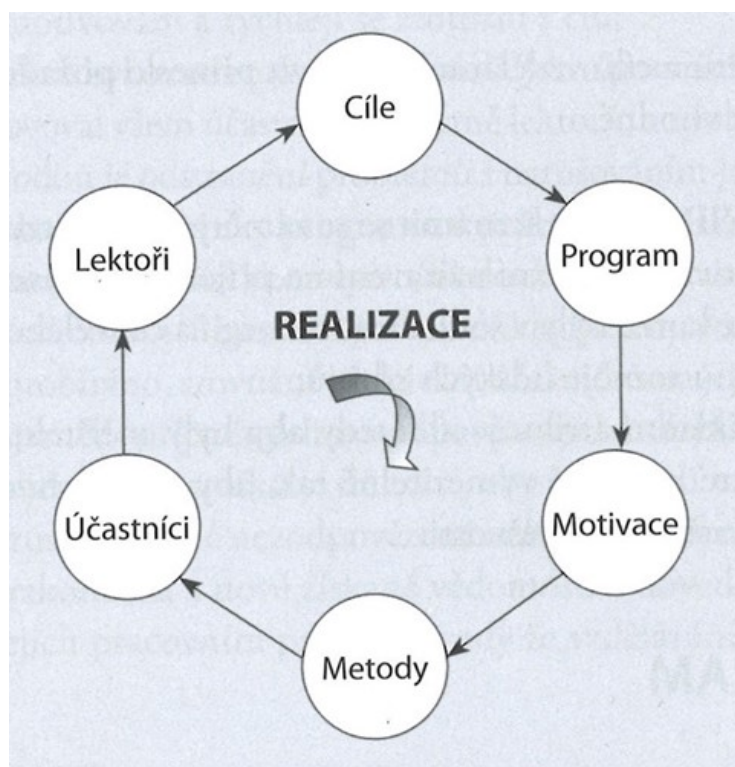
Metody

Po vymezení cílů, kterých se chce organizace dopracovat na základě vzdělávání, je k jejich uskutečnění nutné vybrat metodu. Nejeefektivnější či nejvhodnější metodu nelze jednoznačně vybrat, avšak odvíjí se například od podmínek v organizaci, zaměstnanců, učebních cílů. Ve větším rozsahu budou metody rozebrány v podkapitole 2.6.

Lektoři

Činnosti v jednotlivých fázích cyklu systematického vzdělávání kladou na školitele různé požadavky. Klíčovým předpokladem zdárného vzdělávání jsou proto osobnostní dispozice lektorů. Školitel musí být schopen si získat respekt, důvěru účastníků. Dobrý lektor by i ve vyhrocených okolnostech měl disponovat nadhledem, aby byl schopen pomáhat zaměstnancům. Ke své práci také bezpodmínečně školitel potřebuje sociální inteligenci, což zahrnuje komunikaci, porozumění pocitů druhých, charisma, což umožňuje udržovat dobré mezilidské vztahy. Celkový výsledek vzdělávací akce je založen na tom, zda školitel dokáže vhodnou formou vysvětlit stanovené téma.

Obrázek 2.4 Složky realizace vzdělávání



Zdroj: VODÁK, Josef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7, s. 83.

2.6 Metody vzdělávání a rozvoje

Šikýř (2016) uvádí, že „vlastní realizace vzdělávání spočívá v aplikaci správné metody vzdělávání, která umožní osvojit si požadované schopnosti (znalosti, dovednosti a chování) k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.“ Výběr metody či metod vzdělávání a rozvoje by měl být založen na základě cíle vzdělávání, konkrétní potřeby a stylu vzdělávání jednotlivců. Pro zvolení optimální metody nicméně neexistuje návod, jelikož k získání požadovaných výsledků je nejvhodnější použít více metod (Horváthová et al., 2014). Aktuální vzdělávací metody by měly aplikovat nejnovější technické nástroje a napomáhat k rozvoji kreativity, přizpůsobivosti i snahu akceptovat a reagovat na změny (Vodák a Kucharčíková, 2011). Existuje mnoho činitelů, které by měly být uváženy k dosažení efektivního vzdělávání a rozvoje. Zahrnuje to například rozhodnutí, zda bude vzdělávání poskytováno interně nebo externě, také zda budou využity metody na pracovišti (*On the job*) či mimo pracoviště (*Off the job*) a v neposlední řadě, zda bude vzdělávání realizováno individuálně či kolektivně (Wilton, 2013).

Vzniklo velké množství metod, které je možné rozdělit do dvou skupin:

- Metody na pracovišti (*On the job*).
- Metody mimo pracoviště (*Off the job*).

Metody na pracovišti jsou vyhovující pro vzdělávání pracovníků, jejichž hlavní náplní je manuální práce. Metody mimo pracoviště jsou účelné pro vedoucí pracovníky a specialisty, avšak reálně je využíváno obou skupin metod pro vzdělávání všech kategorií zaměstnanců. I přesto dochází na základě převažujících pracovních činností k úpravám vzdělávání dané skupiny účastníků (Koubek, 2015).

2.6.1 Metody vzdělávání a rozvoje na pracovišti

Klíčový rozvoj metod na pracovišti byl zapříčiněn využíváním neformálních a přírůbových forem učení, především v podobě koučování a mentorování (Wilton, 2013). Metody na pracovišti jsou aplikovány na daném pracovním místě při provádění obvyklých pracovních úkolů. Do těchto metod se kromě již zmíněného koučování a mentorování například řadí: rotace práce, instruktáž při výkonu práce, counselling, asistování, pověření úkolem. (Horváthová et al., 2014).

Instruktáž při výkonu práce

Instruktáž při výkonu práce je užitečná k rychlému a snadnému zácviu zaměstnanců, kteří jsou následně schopni podat potřebný výkon (Šikýř, 2016). Jedná se o nejvyužívanější a nejjednodušší metodu, která je založena na demonstraci pracovního postupu novému či méně zkušenému pracovníkovi, který je prostřednictvím imitace a sledování učení pracovnímu postupu při vykonávání svých pracovních povinností (Koubek, 2015). Je vhodné vytvořit chronologický seznam s potřebnými kroky dané práce a ke každému kroku následně vytvořit odpovídající klíčové body. Kroky reprezentují to, co má být uděláno, zatímco klíčové body ukazují jak a proč (Dessler, 1997). Na základě instruktáže při výkonu práce je podporován vznik kladného vztahu mezi zaměstnanci či mezi účastníkem instruktáže a nadřízeným. Jedná se však často o zaškolení týkající se primitivních pracovních postupů navíc nepříznivém pracovním prostředí (Koubek, 2015).

Rotace práce

Jedinec se učí na základě střídání pracovních pozic, na kterých má rozdílné pracovní povinnosti i podmínky a působí zde pouze daný časový horizont (Šikýř, 2016). Koubek (2015) tvrdí, že rotace práce je využívána ke vzdělávání manažerů, nově příchozích zaměstnanců do organizace či řadových zaměstnanců. Zaměstnanec je schopen si rozšířit svou odbornou způsobilost, také si ji otestovat a zároveň se prostřednictvím metody zlepšuje přizpůsobivost jedince i celé organizace. Autor vidí nevýhodu ve snížení sebevědomí pracovníka v případě nezdaru na jednom či více z pracovišť a následném nepříznivém posudku schopností nadřízeným.

Koučování

Koučování je klíčové při vzdělávání na pracovišti, mnohdy je uplatňováno k propojování vzdělávacích aktivit. Potřeba koučování vzniká na základě formálního či neformálního prověření pracovního výkonu nebo také během každodenních aktivit (Armstrong, 2015). Urban (2017, s. 91) uvádí, že: „od běžného a především direktivního řízení se koučování liší tím, že zaměstnanci jen zřídka poskytuje jednoznačný pokyn nebo přímou radu, jak postupovat. Namísto toho mu pomáhá podněty, inspiracemi a povzbuzováním, aby potřebné řešení či nový postup našel sám.“ Jedná se o vztah o mezi zaměstnancem a liniovým manažerem, který je krátkodobého charakteru a má jasný záměr přispívat ke zlepšení výkonu a rozvíjení individuálních dovedností (Wilton, 2013).

Čopíková et al. (2015) dělí typy koučování na:

- Individuální – cílem je růst výkonnosti či změna chování zaměstnance. Podkladem individuálního koučování je rozbor výchozího stavu jednotlivce, který je zaměřen na potřeby, požadavky a předpokládaný výsledek koučování. Na základě rozhovoru s koučovaným a analýzy spočívá úloha kouče například ve vymezení chování koučovaného, určení vhodného postupu k dosažení co nejefektivnější spolupráce.
- Týmové (skupinové) – jedná se o více setkání pracovního týmu s kouči. Je vhodné, aby se týmového koučování účastnili dva koučové, kteří pomáhají týmu určit témata a cíle a zabývají se možnostmi, na základě kterých je možné dopracovat se k určeným cílům. Mezi cíle týmového koučování patří zdokonalení týmové spolupráce – stanovení týmových pozic, pravidel a vyřešení problémů s komunikací. Dalším cílem je získání výstupů v podobě řešení daného problému či definice vize společnosti.

Dvořáková et al. (2012) uvádí, že vhodná forma koučování je důležitá hlavně při hledání nadaných zaměstnanců, vedení jedince k odpovědnosti za dosažené výsledky a podávání informací o odvedené práci. Další výhody koučování vidí Horváthová et al. (2014) v těsném vzájemném vztahu mezi koučem a koučovaným jedincem, kteří spolu probírají konkrétní úlohy, situace či problémy. Je to nicméně metoda náročná z hlediska času, dovedností kouče, navíc je na koučovaného jedince vyvíjen tlak.

Mentorování

Mentorování podporuje jedince při učení, jedná se o vzdělávání při výkonu práce, což je neefektivnější nabývání vědomostí a dovedností, jež jsou nezbytné pro dané pracovní místo (Armstrong, 2007). Mentorování je chápáno jako vývojový, obvykle déle trvající vztah mezi zkušenějším zaměstnancem, který učí základům dané práce novějšího, méně zkušeného zaměstnance v organizaci, aby byl připraven na budoucí karierní postup (Wilton, 2013). U této metody nejsou dány žádné ustálené postupy (Armstrong, 2007). Výhoda mentorování spočívá v podnětu jednotlivce, jež si volí svého mentora, který ho motivuje, ovlivňuje a radí mu. Nevýhody uvádí stejně jako u koučování v utváření pracovních schopností pod tlakem pracovních úkolů a také v možnosti špatné volby mentora (Koubek, 1997).

Counselling

Counselling je moderní metoda, prostřednictvím které jsou utvářeny pracovní schopnosti zaměstnanců na základě vzájemného konzultování a ovlivňování. Vzdělávaný jedinec sděluje názory vztahující se k problematice vlastní práce nebo procesu vzdělávání, vytváří vlastní návrhy na řešení problémů. Vzdělavatel na tyto návrhy poskytuje zpětnou vazbu a testuje si svou schopnost pracovat s lidmi. Kvůli časové náročnosti metody, existuje možnost kolize vzdělávání s vykonáváním pracovních povinností, což vede k ne příliš velké oblíbenosti counsellingu mezi vedoucími pracovníky (Koubek, 2015).

Asistování

Šikýř (2016) tvrdí, že zaměstnanec s potřebnými znalostmi a dovednostmi pomáhá při práci lektorovi, na základě asistence je jedincem postupně zvládán vymezený pracovní proces, aby byl později schopen provést dohodnutou práci bez přítomnosti lektora. Je to metoda orientovaná směrem k praxi a má neustálý vliv na školeného

zaměstnance. Koubek (1997) uvádí, že asistování je vhodné použít ke školení pracovníků, jejichž náplň práce je manuální, ale také při vzdělávání manažerů či specialistů, a to především u těch, kteří potřebují k nabytí schopností delší čas. K nevýhodám asistování patří skutečnost, že na základě opakování postupu školitele jsou zaměstnancem pochycovány i nevhodné pracovní zvyklosti školitele a také je omezována kreativita jedince.

Pověření úkolem

Tato metoda je v podstatě rozšířené asistování či jeho konečný krok. Lektorem jsou zadány zaměstnanci úkoly, které má na základě svých kompetencí vykonat v daných podmínkách. Nejčastěji jsou pomocí metody vzdělávání kreativní a řídicí pracovníci (Koubek, 1997). Vykonáním zadané práce je projevována způsobilost zaměstnance v uplatnění nabytých vědomostí a schopností, což jednotlivce směřuje k nezávislosti na ostatních zaměstnancích a také k odpovědnosti za vykonanou práci (Šikýř, 2016). Vzhledem k tomu, že pokaždé není uskutečnitelné pozorování a kontrola daných kroků zaměstnance, může docházet k chybám či nezvládnutí zadaného úkolu, což může podrýt sebevědomí pracovníka a ohrozit důvěryhodnost u nadřízených (Koubek, 1997).

2.6.2 Metody vzdělávání a rozvoje mimo pracoviště

Koubek (2015, s. 269) uvádí: „často se realizují v režimu podobném režimu školnímu (kurzy na školách nebo ve vzdělávacích institucích), ve zvláštních zařízeních (výukových dílnách, trenažérových nebo počítačových učebnách), na vývojových pracovištích, v zařízeních předvádějící novou techniku.“ Převážně se jedná o metody, které je vhodné využít ke vzdělávání velkých skupin. Horváthová et al. (2014) zařazují k metodám vzdělávání mimo pracoviště například: přednášky, semináře, workshopy, skupinové diskuse, řešení případových studií, hraní rolí, simulace, assessment (development) centre.

Přednáška

Vodák a Kucharčíková (2011) tvrdí, že se jedná verbální výklad tématu za účelem zdokonalení vědomostí. Přednášku je žádoucí použít v případě přesunu velkého množství informací velkému množství lidí a je účinná ve spojení s multimediální technikou. Metoda je avšak z pohledu zapamatování si informací málo efektivní a postrádá vzájemnou komunikaci mezi přednášejícím a účastníky.

Seminář

Seminář je založen na učení zaměstnanců prostřednictvím prezentace lektora, nicméně na rozdíl od přednášky probíhá se školitelem či dalšími účastníky semináře také diskuse. Metoda zapříčiňuje růst motivace pracovníků k osvojení si přenesených znalostí, dovedností i schopností (Šikýř, 2016). Semináře přispívají k podpoře a rozvoji myšlenek, ale průběh a úroveň učení je odvíjen od znalostí účastníků (Vodák a Kucharčíková, 2011). Dalším omezením je větší náročnost na uspořádání a vedení semináře (Koubek, 2015).

Demonstrování

Školitelem je názorně ukazován pracovní postup zaměstnancům, což se může odehrávat ve vzorových či skutečných pracovních podmínkách. Zaměstnanci prostřednictvím metody nabývají vědomosti, dovednosti a schopnosti, které jsou potřebné k uskutečnění dané práce a dosažení požadovaného výkonu (Šikýř, 2016). Při demonstrování jsou například využívány počítače, trenažéry, audiovizuální technika, vývojové pracoviště, prostřednictvím kterých si mohou jednotlivci otestovat své znalosti a dovednosti v podmínkách, ve kterých nepřivodí závažná poškození, nicméně se tyto podmínky často liší od reálného prostředí, navíc má řešená situace nižší náročnost (Koubek, 2015).

Assessment centre

Assessment či development centre znamená diagnosticko-výcvikový program. Jedná se o velmi efektivní metodu, jež je souhrnem optimálních výsledků metod případových studií, simulace a hraní rolí, sloužící pro výběr i vzdělávání manažerů, kteří v assessment centru řeší všední úkoly a problémy své práce (Koubek, 2015). Zaměstnanci osvědčují potřebné schopnosti a dovednosti například na základě testů, behaviorálních rozhovorů, vypracování daných úkolů. Výsledky procesu jsou prameny informací k případnému povyšování zaměstnanců, dále také udělují popud pro rozvojové plány (Bláha et al., 2013). Úlohy jsou obvykle tvořeny i vyhodnocovány počítačem. Jsou-li dostupné ideální výsledky, pak si zaměstnanec může porovnat svůj postup řešení s ideálním, na základě čehož se učí (Koubek, 2015).

Outdoorové aktivity

Neboli učení se hrou či pohybovými aktivitami. Vzdělávání probíhá v přírodě, modifikované učečně či tělocvičně. Je zadán úkol ve formě hry založené na sportovním výkonu, který je řešen ve skupině. Skupinu vede jeden z účastníků, jež k tomu může být určen. Po vyřešení úkolu probíhá debata o použitých manažerských dovednostech, které byly nutné k dokončení úlohy, případně co by bylo možno zdokonalit. V současné době je metoda uplatňována pořád více ke vzdělávání manažerů, kteří se snaží naučit manažerským činnostem jako jsou například nalezení ideálního řešení, komunikace, spolupráce v týmu, vedení spolupracovníků a jejich úkolování (Koubek, 2015). Bláha et al. (2013) uvádí, že jde o zábavnou formu vzdělávání, která podporuje týmovou spolupráci. Nicméně je složitá na přípravu a hry či pohybové aktivity nemusejí být účastníky považovány za realistické.

Případová studie

Jedná se o populární, avšak velmi náročnou metodu, především v ohledu na přípravu. Vysoké nároky jsou také kladeny na vzdělavatele, jehož úkolem je ohleduplný postoj k řešení daných jednotlivců či skupin. Je využívána především pro vzdělávání manažerů nebo kreativních zaměstnanců. V podstatě jde o popis organizačního problému (krátká případová studie) či o soubor organizačních problémů (komplexní případové studie), které mohou být reálné či fiktivní. Těmto problémům se jednotlivci nebo skupiny snaží porozumět, rozpoznat situaci a přijít s východiskem daného problému. Na základě případové studie je možné zdokonalovat logické myšlení a schopnost objevit řešení problému. Pokud se jedná o konkrétní situaci ve společnosti s dlouhým časovým odstupem, je možné porovnat postup, samotné řešení i výsledek s reálným řešením, které již bylo společností využito (Koubek, 2015).

Workshop (skupinové cvičení)

Workshop je druh komplexní případové studie, pomocí které je umožněno sdílet myšlenky při řešení všedních problémů a zhodnotit dané problémy z odlišných hledisek (Koubek, 2015). Jedná se o oblíbenou metodu, která probíhá na základě debaty o daných okolnostech či problémech a také nalezení způsobů k jejich zdárnému řešení. Workshop je vhodný pro skupinu nanejvýš 15 jedinců, kteří si procvičují komunikační a manažerské dovednosti (Vodák a Kucharčíková, 2011). Problém může nastat v situaci, kdy daná

skupina či tým nedisponuje potřebnými vědomostmi či zkušenostmi, které jsou nezbytné k rozpoznání a řešení daného problému (Koubek, 2015).

2.6.3 E-learning

Jedná se o metodu použitelnou jak na pracovišti (*on the job*), tak i mimo pracoviště (*off the job*), kterou je možno aplikovat pro jednotlivce či celou skupinu. Základním principem e-learningu je nahrazení znalostí školitele informačními a komunikačními nástroji, což je realizováno pomocí počítačů a počítačových sítí (Šikýř, 2016). I přesto počítač zůstává stále jen prostředek umožňující vzdělávání, který nedokáže plně nahradit vlastnosti člověka. Proto je v současné době vhodné výuku orientovat na kombinaci učení prostřednictvím počítačů s běžným vzděláváním v učebně, což je proces nazývaný se *blended learning*. (Horváthová et al., 2014). E-learning umožňuje dostupnost velkého množství odlišných zdrojů, které zároveň sjednocuje. E-learningem je možné uspořádat proces vzdělávání až o 50 % a zároveň lze prostřednictvím metody snížit náklady na vzdělávání o polovinu, jelikož je sníženo množství hodin zajištěných lektory (Armstrong, 2007). Předností e-learningu je zaměření na individuální potřeby vzdělávání zaměstnance, který si například může volit jednotlivé oblasti vzdělávání dle svého zájmu či potřeb a také zajišťuje, aby bylo vzdělávání uskutečněno v co nejvhodnějším období. K nevýhodám je řazena nutnost zdokonalování e-learningových programů či potřeba neustále motivovat vzdělávající se jedince (Armstrong, 2015). K dalším problémům e-learningu patří časová náročnost na proškolení spojené s užíváním techniky a vysoké zaváděcí náklady či absence spojení se školitelem (Čopíková et al., 2015).

Armstrong (2007) rozdělil typy e-learningu na:

- Individuální, samostatný e-learning – jedinec využívající technologii (počítač) nekomunikuje se školiteli nebo dalšími vzdělávajícími se osobami.
- Živý e-learning – školitel a vzdělávající se osoba vzájemně komunikují prostřednictvím technologie, přičemž se nachází na odlišných místech.
- Skupinový, kolektivní e-learning – je založen na sdílení informací a znalostí vzdělávajících se osob prostřednictvím chatu či diskusního fóra.

Wilton (2013) dělí formy e-learningu na:

- Webově založený – informace, které jsou poskytovány online zpravidla nejsou podporovány školiteli.

- Podporované online učení – založeno na užívání řady metod včetně e-learningu, prostřednictvím kterých komunikují buď vzdělávající se navzájem nebo vzdělávající se a školitelé.
- Neformální – řadí se zde například využívání intranetu organizace ke komunikaci či získání informací.

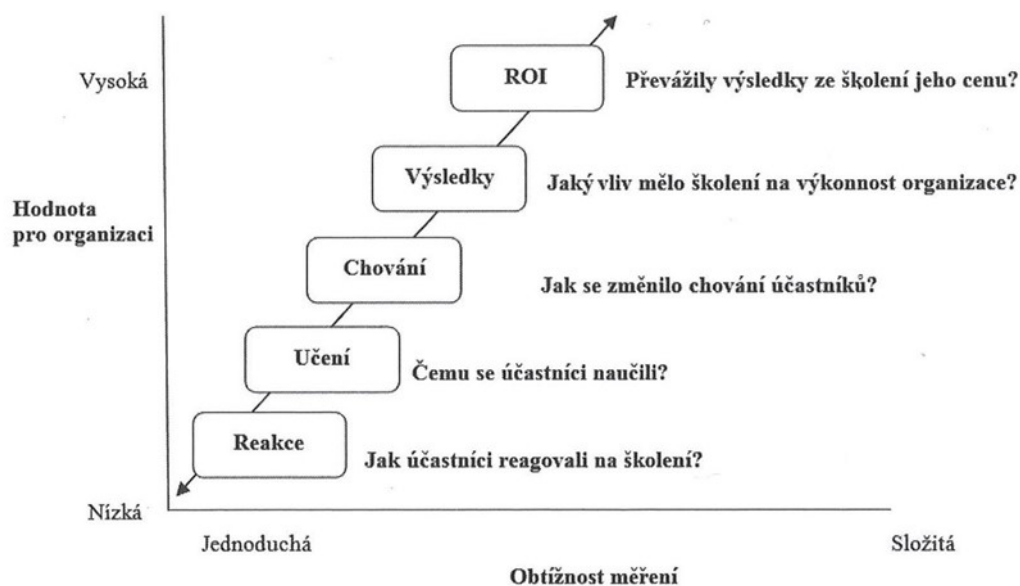
2.7 Vyhodnocení vzdělávání a rozvoje

Vyhodnocování je souhrnný postup snažící se kvantifikovat přínosy i náklady vzdělávací akce. Je tedy možné posuzovat, zda byly naplněny rozpoznané vzdělávací potřeby, což je označováno jako efektivita pedagogická (andragogická). A také zda vzdělávací akce byla ekonomicky přínosná – efektivita ekonomická (Bartoňková, 2010). Správné vyhodnocení spočívá v pečlivém zvážení a vymezení vzdělávání a rozvoje, cílové skupiny, účelu hodnocení vzdělávání a rozvoje i ve stanovení uceleného způsobu vyhodnocování, který bude aplikován (Horváthová et al., 2014).

2.7.1 Kirkpatrickův/Phillipsův model

Čopíková et al. (2015) hovoří o tom, že existuje řada způsobů hodnocení efektivit vzdělávacích akcí, tím nejpoužívanějším je Kirkpatrickův/Phillipsův model hodnocení, který je znázorněn na obrázku 2.5. V prvotním modelu byly obsaženy čtyři úrovně hodnocení, ke kterým Jack Phillips připojil pátou.

Obrázek 2.5 Kirkpatrickův/Phillipsův model



Zdroj: BLÁHA, Jiří. et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0, s. 130.

Pomocí Kirkpatrickova/Phillipsova modelu jsou posuzována kritéria, která mají souvislost s efektivitou vzdělávání. Funguje na domněnce, že dílčí úrovně hodnocení na sebe navazují, přičemž údaje ze všech předchozích úrovní poskytují podklad pro hodnocení vyšší úrovně (Horváthová et al., 2014).

Úrovně modelu je možné rozdělit na:

- Úroveň reakce (*reaction level*) – zaměstnanci posuzují vlastní spokojenost týkající se vzdělávacího plánu a školitele. Je ověřována odezva na konkrétní oblasti vzdělávacího plánu, zda obsah vzdělávacího plánu naplnil očekávání a jeho případnou modifikaci. Nejběžnější metody hodnocení jsou dotazníky spokojenosti (*happy sheets*) a moderovaná skupinová diskuse (*focus group*). Hodnocení vzdělávací akce by nemělo probíhat ihned po ukončení akce, nýbrž ideálně s odstupem tří až sedmi dní, a to z důvodu možného zkresleného hodnocení po konci akce (Bláha et al., 2013).
- Úroveň učení (*learning level*) – je vyvinuto úsilí hodnotit jaké poznatky účastníci vzdělávací akce nabyli, jaké dovednosti se naučili a zda došlo k transformačním postojům, případně k jakým. Nejběžněji se k hodnocení uplatňují testy před zahájením vzdělávacího programu (*pretest*) a testy po ukončení programu (*retest*), které se realizují s dostatečným časovým odstupem. K dalším frekventovaným metodám patří dotazníky, strukturované rozhovory či případové studie (Horváthová et al., 2014).

- Úroveň chování (*behaviour level*) – úroveň je zaměřena na zjišťování, zda pracovníci, kteří podstoupili vzdělávání, využívají nově nabyté znalosti, dovednosti či postoje k práci. Je pozorován vliv učení na výkonnost zaměstnance při výkonu práce. K metodám měření se například řadí: 360° zpětná vazba, development (assessment) centre, strukturované rozhovory či pozorování při práci. Úkolem je zhodnotit úspěšnost vytyčených cílů vzdělávání, které se vztahují ke změnám chování a využití znalostí a dovedností v praxi (Bláha et al., 2013).
- Úroveň výsledků – do jaké míry byl na základě programu vzdělávání a rozvoje podpořen růst výkonnosti podniku v porovnání s předchozí úrovní. Tudíž je nutné, aby bylo hodnoceno před začátkem vzdělávání a po konci vzdělávání. Rovněž je nutné určit do jaké míry byly naplněny základní cíle vzdělávání, kam se například řadí růst prodeje a produktivity, snížený počet úrazů či navýšení spokojenosti zákazníka. Hodnocení výsledků je jednodušší, je-li možné je kvantifikovat, nicméně není snadné definovat přínos vzdělávání v souvislosti s lepšími výsledky a vymezit zmíněný přínos od ostatních faktorů (Armstrong, 2007).
- Úroveň návratnosti investic (ROI – *Return on Investment*) – jedná se o statistickou metodu, pomocí níž jsou srovnávány finanční přínosy a náklady, avšak nebere v potaz rozložení zisku v čase (Horváthová et al., 2014).

Armstrong (2007) uvádí výpočet pomocí vzorce:

Návratnost investice v %

$$= \left(\frac{\text{přínos ze vzdělávání (Kč)} - \text{náklady na vzdělávání (Kč)}}{\text{náklady na vzdělávání (Kč)}} \right) * 100$$

Efektivita vzdělávacích programů je obvykle nízká, to je zapříčiněno také tím, že organizacemi nejsou využívány vhodné metody pro účel, kterého chtějí dosáhnout. K tomu, aby zaměstnanci byly skutečně využívány nově nabyté znalosti, dovednosti musí být podněcováni prostředím, v opačném případě nové znalosti a dovednosti nevyužijí (Horváthová et al., 2014).

2.7.2 Výhody a nevýhody vyhodnocování

Vodák a Kucharčíková (2011) tvrdí, že každá činnost, postup nebo jev má své pozitivní i negativní stránky a vyhodnocení vzdělávání není výjimkou, proto je vhodné posoudit důvody, zda bude vyhodnocení uskutečněno.

Titíž autoři řadí k výhodám vyhodnocování například následující fakta:

- Pomáhá manažerům věnovat se lidským zdrojům stejně jako dalším oblastem, podporuje vztahy mezi účastníky vzdělávání a manažery.
- Přispívá k většímu souladu mezi vzdělávacími a podnikatelskými cíli organizace.
- Zlepšuje orientaci na dosažení požadovaných vzdělávacích cílů týmu i jednotlivce.
- Buduje spolupráci mezi manažery a personálním útvarům.
- Orientuje se na osobní a rozvojové funkce.
- Dává najevo, že účel vzdělávací aktivity není pouze absence v práci. Také zaměstnancům dává najevo zodpovědnost za výsledky.
- Směřuje vzdělávání k vhodným jedincům.
- Umožňuje odlišným, výhodnějším postupem dosáhnout totožného výsledku.
- Pomáhá spojovat vzdělávání s dalšími pracovními aktivitami.

Vodák a Kucharčíková (2011) také uvádí nevýhody vyhodnocování:

- Je složité zajistit nezbytné údaje, výsledky jsou obvykle hodnoceny subjektivně.
- Vyhodnocování je časově i finančně náročné, potřebuje mnoho úsilí.
- Není jednoduché oddělit účinky vzdělávání od působení ostatních organizačních procesů.
- Je složité kvantifikovat část přínosů vzdělávání.

2.7.3 Náklady a přínosy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Horváthová et al. (2014) si myslí, že aby bylo možné hodnotit efektivnost vzdělávacích akcí, je potřebné uskutečnit analýzu nákladu a přínosů (*Cost-Benefit Analysis*), jejím úkolem je srovnat náklady a přínosy týkající se vzdělávání a rozvoje. Je složena ze čtyř fází:

Stanovení nákladů na vzdělávání a rozvoj

Bartoňková (2010) dělí náklady na:

Náklady na vzdělávací program – pro uskutečnění dané vzdělávací akce se zpravidla jejich výše nemění, jsou stálé. Jedná se o fixní náklady, mezi které patří například náklady na školitele (mzda) a realizační tým (sekretariát), poplatky za školení vyplácené jiným organizacím, pronájem prostorů a vybavení sloužící k výuce, parkovné či poštovné.

Náklady na účastníky – jedná se o variabilní náklady, jejichž výše závisí na množství účastníků vzdělávací akce. Řadí se zde náklady na dopravu, ubytování, stravování či hodnota ztracené pracovní doby pracovníků.

Řada organizací počítá jen s přímými náklady, kam patří například tisk studijních materiálů či mzda školitele. Přičemž nepřímé náklady jsou obsaženy v celkové režii. (pronájem za prostory, mzda organizátorů) Na základě spojování přímých a nepřímých nákladů lze lépe zanalyzovat reálné náklady organizace.

Odhad potenciálních přínosů vzdělávání a rozvoje

Je složité stanovit přínosy plynoucí ze vzdělávacích a rozvojových činností, proto je zpravidla využíváno odhadu, který by měl být co nejpřesnější. Přínosy mohou mít pro podnik například následující podobu: vyšší produktivita a rentabilita, nižší četnost chyb a úrazů zaměstnanců, pokles obrátu i nepřítomnosti zaměstnanců, vyšší jakost produktů či služeb, menší množství stížností nebo kratší čas při užívání nových postupů, technologií (Horváthová et al., 2014).

Výpočet potenciálních přínosů vzdělávání a rozvoje

Je podstatné porozumět tomu, že všechny přínosy nelze postihnout v peněžních částkách. Pro úspěch organizace jsou také významné kvalitativní užitky, které jsou složité finančně měřitelné. Řadí se k nim například vyšší motivace i oddanost pracovníků, lepší pracovní morálka a komunikace zaměstnanců, zlepšená týmová práce, rozpoznání talentů či změna postojů zaměstnanců. Zmíněné příklady přínosů jsou zřetelné v různých fázích vzdělávání – při procesu realizace vzdělávání, po ukončení vzdělávací činnosti nebo až po delším časovém období (Bláha et al., 2013).

Srovnání nákladů a přínosů vzdělávání a rozvoje

Porovnání vydaných nákladů na vzdělávací akci a přínosů, jež podnik má z poskytnutých finančních prostředků (Horváthová et al., 2014).

Shrnutí teoretické části

V teoretické části bakalářské práce byly v jejím úvodu popsány základní pojmy z oblasti řízení lidských zdrojů, konkrétně personální práce, lidský kapitál, lidské zdroje či řízení lidských zdrojů. Bylo také nutné definovat pojmy učení, vzdělávání a rozvoje. Největší pozornost teoretické části byla zaměřena na cyklus systematického vzdělávání, postupně byly popsány identifikace, plánování, realizace vzdělávání a rozvoje, včetně metod, které jsou rozděleny na metody vzdělávání na pracovišti a mimo pracoviště. Posledním bodem systematického cyklu vzdělávání a také teoretické části bylo vyhodnocení vzdělávání.

3 Charakteristika vybrané střední školy

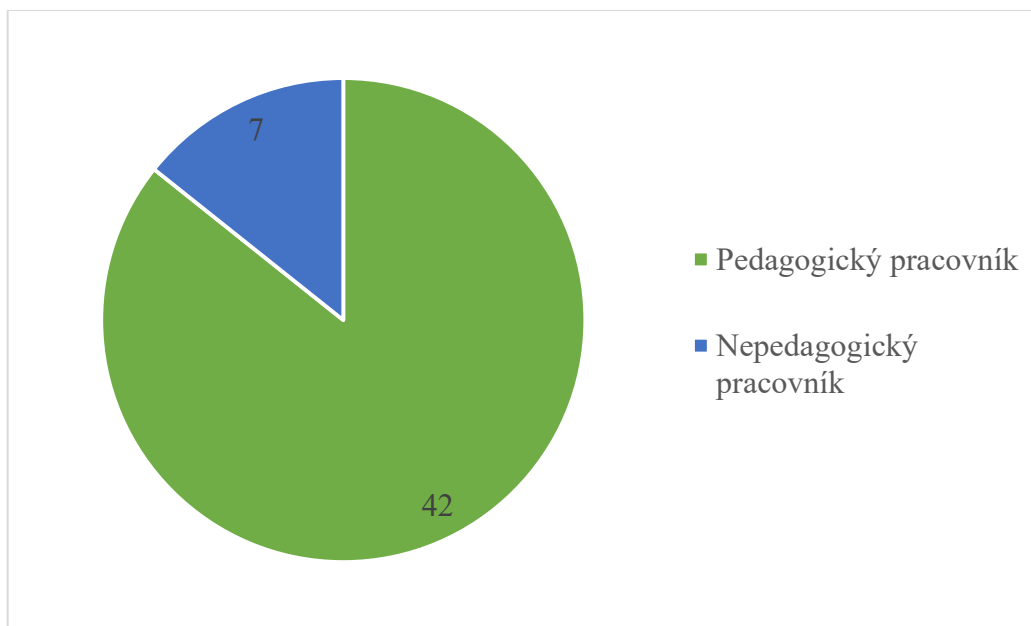
Původ vybrané střední školy sahá zhruba 20 let do minulosti, kdy byla založena jazyková škola, za účelem učit především děti cizím jazykům. Tento záměr byl následně rozvinut do založení mateřské školy, na základě nespokojenosti s tehdejší nabídkou výukových programů a především nedostupností cizích jazyků. Toto vše vedlo k založení základní školy a následně také k vzniku vybrané střední školy, která je v současnosti zaměřena na rozšířenou výuku jazyků. V minulém školním roce navíc byla založena anglická třída, v níž je používán anglický jazyk i v nejjazykových předmětech jakou jsou například matematika, dějepis či zeměpis.

Vybraná střední škola je založena na všeobecném vzdělávání, takže i přes rozšířenou výuku jazyků, při které je každý týden dostupný rodilý mluvčí, mají stejné zastoupení humanitní i přírodovědné předměty. Vedení vybrané střední školy se také snaží podpořit své studenty i finančně, konkrétně sociálním stipendiem, navíc ohodnocuje nejúspěšnější studenty také formou prospěchového stipendia.

3.1 Zaměstnanci vybrané střední školy

Ve vybrané střední škole je momentálně zaměstnáno 49 osob. Zaměstnanci jsou řízeni ředitelkou školy, která má svou zástupkyni. Organizační struktura je podrobněji popsána v příloze 1. Většinu zaměstnanců tvoří pedagogičtí pracovníci, kterých zde pracuje 42 a 7 nepedagogických zaměstnanců, což znázorňuje graf 3.1.

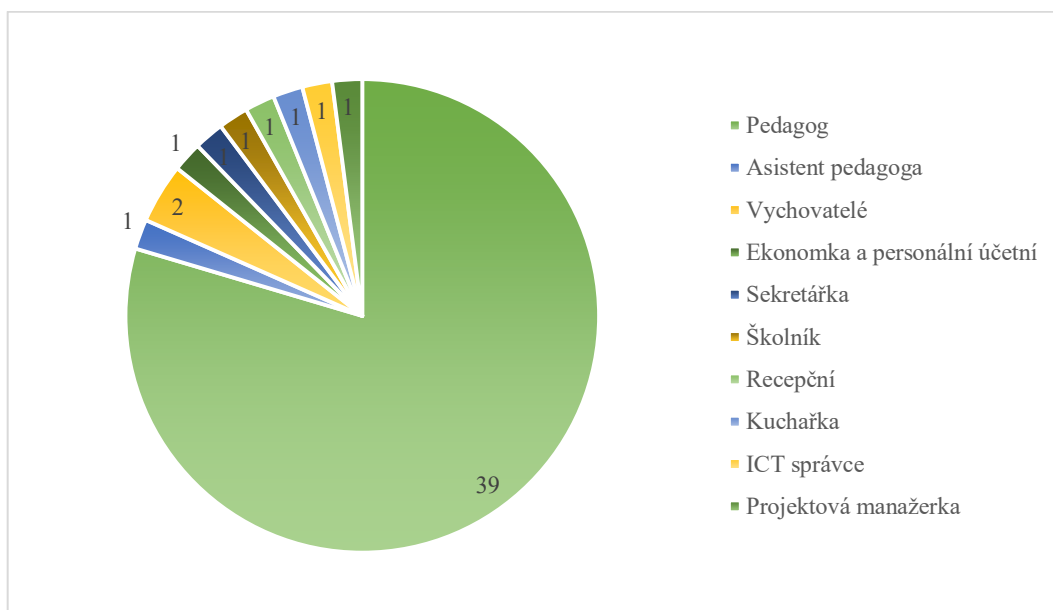
Graf 3.1 Počet pedagogických a nepedagogických pracovníků



Zdroj: vlastní zpracování

Největší část pedagogických pracovníků je tvořena učiteli, kterých je 39 a jejich práci doplňují dva vychovatelé a jedna asistentka pedagoga. Nepedagogičtí pracovníci jsou zastoupeni na následujících pozicích: ekonomka a personální účetní, projektová manažerka, sekretářka, ICT správce, recepční, školník a kuchařka. Pro větší přehlednost jsou jednotlivé pracovní pozice zaznamenány v grafu č. 3.2.

Graf 3.2 Počet zaměstnanců na dané pracovní pozici



Zdroj: vlastní zpracování

4 Analýza současného systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané střední škole

Čtvrtá kapitola bakalářské práce je zaměřena na analýzu současného systému vzdělávání a rozvoje ve vybrané střední škole. Analýza současného systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je založena na interních informacích vybrané střední školy a taktéž výsledcích dotazníkového šetření.

4.1 Proces vzdělávání a rozvoje vybrané střední školy

Proces vzdělávání a rozvoje je nedílnou součástí jakékoliv organizace, což umocňuje fakt, že se jedná o vzdělávací instituci, jejíž zaměstnanci výrazným způsobem ovlivňují studenty intelektuálně i morálně. Z tohoto pohledu je nutné, aby pedagogičtí i nepedagogičtí pracovníci měli potřebnou kvalifikaci a byli řádně vzděláváni. Ve vybrané střední škole není zřízeno personální oddělení, proto má tuto oblast na starost ředitelka.

4.1.1 Identifikace vzdělávání a rozvoje

Identifikace vzdělávání a rozvoje ve vybrané střední škole je složena z několika aspektů. Je založena na informacích z oblasti cílů organizace, vychází také z popisu pracovní pozice, ve kterém jsou uvedeny konkrétní požadavky jak na pracovní místo, tak i pracovníka. Další aspekt zohledňovaný v oblasti identifikace vzdělávání a rozvoje jsou zákony, na základě kterých musí vybraná střední škola poskytnout řádné školení při nástupu do pracovního poměru, změně pracovních požadavků či pracovní pozice. Na tuto fázi vzdělávacího cyklu je kladen důraz především při příchodu nového pracovníka nebo při změně pracovní pozice stávajícího. Při identifikaci je taktéž důležitý přínos a potřeby zaměstnance, který v případě, kdy jeho vzdělávací potřeby nejsou identifikovány ředitelkou či prostřednictvím vzdělávacího plánu, je také schopen rozpoznat své aktuální vědomosti či případné mezery související s danou pracovní pozicí.

Na vybrané střední škole je zaměstnancům poskytováno vzdělávání, které je možno rozdělit na:

- Zákonná školení – jsou zde řazeny například školení BOZP a PO, které zaměstnanec absolvuje po přijetí do organizace a následně jsou pravidelně opakována dle legislativy.

- Prohlubování kvalifikace – patří zde například workshopy, semináře, konference. Podrobněji budou popsány v podkapitole 4.1.3.

4.1.2 Plánování vzdělávání a rozvoje

Po identifikaci vzdělávání rozvoje ve vybrané střední škole následuje plánování, což je v souladu s vzdělávacím cyklem, který byl již popsán v podkapitole 2.2. Plánování vzdělávání a rozvoje je ve vybrané střední škole založeno na tvorbě vzdělávacího plánu, který je stanoven na období jednoho roku a podílí se na něm především ředitelka i zástupkyně ředitelky vybrané střední školy. Ve vzdělávacím plánu jsou zohledněna povinná školení daná zákonem, kam jsou řazeny například BOZP či PO. Další vzdělávání pedagogických pracovníků je plánováno na základě rozhodnutí, současných záměrech či na finančních možnostech vybrané střední školy v této oblasti. Ve vzdělávacím plánu jsou obsaženy informace o vzdělávací činnosti či projektu jako takovém, nákladech s nimi spojenými, rovněž jsou ve vzdělávacím plánu uvedeni zaměstnanci, jichž se konkrétní aktivita či projekt týká. Ve vzdělávacím plánu jsou taktéž vymezeny termíny jednotlivých vzdělávacích aktivit v průběhu roku, přičemž jsou tyto vzdělávací činnosti uspořádány podle důležitosti, aby byly vzdělávací potřeby zaměstnanců vhodně načasovány nejen v ohledu samotné vzdělávací potřeby, ale také kompetentního zástupu daného zaměstnance na pracovišti.

4.1.3 Realizace vzdělávání a rozvoje

Třetí fází, která navazuje na rozpoznání vzdělávacích potřeb a jejich následné plánování prostřednictvím vzdělávacího plánu, je realizace. Realizace vzdělávání a rozvoje je dle povahy vzdělávací aktivity uskutečňována na pracovišti i mimo něj. Na pracovišti jsou zpravidla konána zákonná školení v podobě BOZP či PO, mimo pracoviště jsou konány kupříkladu semináře, konference. Nejde-li o vícedenní vzdělávací akci, je vzdělávání uskutečněno v rámci pracovní doby zaměstnanců vybrané střední školy. Zákonná školení BOZP či PO jsou vedena přednášejícím lektorem ve vybrané střední škole. Po ukončení těchto školení následuje písemný test k ověření nabytých znalostí.

Vybranou střední školou jsou poskytována **školení povinná**, vyplývající z legislativy, zde jsou řazeny:

- Školení BOZP – každý zaměstnanec je povinen dle § 103 odst. 2 zákona č. 262/2006 Sb. Zákoníku práce absolvovat školení týkající se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, jež zajišťuje ředitel vybrané střední školy. Toto školení je uskutečněno při vstupu do pracovního poměru s vybranou střední školou a poté je opakováno minimálně jednou za dva roky, toto školení je nutné uskutečnit znova při změně pracovní pozice či implementaci nové technologie. Interval školení BOZP pro vedoucí pracovníky je nutné opakovat alespoň jednou za tři roky.
- Školení PO – taktéž povinné pro každého zaměstnance, přičemž stejně jako u BOZP má pro řadové pracovníky platnost dvou let a pro vedoucí pracovníky tři roky.
- Školení vztahující se k nakládání s chemickými látkami – určeno pro pracovníky vybrané střední školy, kteří manipulují a skladují chemické látky, konkrétně se jedná o pedagogy chemie.
- Kurz Zdravotník zotavovacích akcí – toto školení je určeno pro pedagogického pracovníka, který se po dokončení kurzu, jehož délka je 40 hodin, musí účastnit školních akcí.
- Školení odborné způsobilosti v elektrotechnice – toto školení podstupují především nepedagogičtí pracovníci, kteří nejčastěji manipulují s elektrickými zařízeními, jedná se o kuchařku a školníka.
- Školení první pomoci – jedná se o teoretické školení realizované formou e-learningu, které je potřebné opakovat jednou za každé dva roky. Tohoto školení se zúčastní pouze zvolení zaměstnanci vybrané střední školy.

Ve vybrané střední škole realizováno také vzdělávání pedagogických pracovníků **prohlubováním kvalifikace**, v souladu s § 230 Zákoníku práce č. 262/2006 Sb., které je založeno na činnostech, jež kvalifikaci zaměstnanců postupně doplňují, udržují či obnovují.

První formou prohlubování kvalifikace ve vybrané střední škole jsou semináře. Jedná se o jazykové semináře pro učitele anglického, ruského či španělského jazyka, jejichž účelem je rozšíření a také využití nové slovní zásoby ve výuce se studenty. Kromě udržení odbornosti výuky je pro vybranou střední školu také důležité zajistit bezproblémové prostředí a dobré vztahy mezi žáky, čemuž mají napomoci semináře s názvem Patologické jevy či Děti a kyberšikana. V současné době je také kladen velký důraz na GDPR, proto mají pedagogové možnost zúčastnit se semináře i na toto téma. Vzhledem k tomu, že vybraná střední škola obsahuje obory zakončené maturitní

zkouškou, je nutné, aby žáky byly schopni pedagogové řádně hodnotit, což se má docílit seminářem hodnotitelů ústních maturitních zkoušek.

Dalším způsobem vzdělávání na vybrané střední škole jsou také konference, k nejvýznamnějším patří konference Mensa či konference Talent management, které jsou zaměřeny na práci se studenty a rozvoj jejich talentu.

Pro pedagogy fyziky vybrané střední školy je dostupný vzdělávací projekt Heuréka, kde si mají možnost s kolegy na seminářích vyměnit zkušenosti či rady, a to za účelem prohlubování znalostí i kvalitnější práce se studenty. Pedagogové mají rovněž možnost se zúčastnit letních škol, které jsou zaměřeny především na lepší komunikaci se studenty v hodinách cizích jazyků.

Kromě zmíněných vzdělávacích akcí je vybraná střední škola zapojena do vzdělávacích projektů, v nichž využívá finanční podpory, konkrétně se jedná o spolufinancování Evropským sociálním fondem (ESF) a státním rozpočtem České republiky.

4.1.3.1 Vzdělávací projekt I

Vybraná střední škola je součástí vzdělávacího projektu, který je zaměřen na pedagogy anglického a německého jazyka a je realizován prostřednictvím workshopů, kurzů.

Workshopy jsou stěžejní formou vzdělávacích činností této části projektu. Pedagogové cizích jazyků jsou uvedeni do problematiky mezinárodních výstupů vyučovaného jazyka, je jim umožněno konzultovat okruh problémů Společného evropského referenčního rámce se znalci či získat jejich hodnotné doporučení i rady. Další náplní workshopů je příprava studentů, rozbor mezinárodních zkoušek, jejich následné hodnocení či rozbor studijních materiálů sloužící k přípravě. V souvislosti s workshopy je také možné získat další informace prostřednictvím poradenského centra, jež je určeno výhradně pro účastníky vzdělávacího projektu. Obvyklá délka workshopu je 6 hodin.

Ve vzdělávacím projektu jsou také zastoupeny kurzy, první z nich, kurz ECDL Start je zaměřen na základní dovednosti v oblasti informačních technologií, internetu. Úspěšným dokončením získává účastník mezinárodně platný certifikát.

V dalším kurzu – on-line aplikací a služeb jsou pedagogy v jednotlivých částech osvojovány vědomosti i zkušenosti v oblasti on-line aplikací společnosti Google, produkce online studijních materiálů a využívání interaktivních nástrojů, manipulace se sociálními sítěmi či využívání dalších on-line aplikací za účelem vyšší atraktivity výuky.

Poslední kurz – TKT je určen pedagogům anglického jazyka a je zaměřen na výklad studentům, slovní zásobu nebo na výukové zásady či metody. Výstupem úspěšně dokončeného kurzu je mezinárodně platný certifikát od instituce Cambridge ESOL.

4.1.3.2 Vzdělávací projekt 2

Tento projekt je založen na všeobecných vzdělávacích činnostech se zaměřením na pedagogy. Vzdělávání probíhá na základě odborných kurzů, s nimiž je spjata následná podpora pedagogických pracovníků tak, aby byli schopni nově získané vědomosti postupně přenést a využívat ve svém pracovním prostředí. Tato podpora je pedagogům poskytována prostřednictvím workshopů či konzultací.

První kurz je složen z tematických částí, jejichž délka je 8 hodin. Kurz umožňuje pedagogovi zdokonalení v komunikaci s rodiči studentů, záměrem kurzu je rovněž zdokonalit komunikaci se samotnými žáky a získávat od nich zpětnou vazbu. Na základě kurzu by měli také být schopni pedagogové komunikovat prostřednictvím informačních technologií či řešit konfliktní situace a žáky.

Taktéž druhý kurz je rozdělen na tematické části v délce 8 hodin. Cílem kurzu je účinnější komunikace mezi zaměstnanci vybrané střední školy, uvedení pedagogů do využívání informačních technologií pro komunikaci, například Doodle. Vedoucí pracovníci jsou pak uvedeni do problematiky, jakým způsobem správně vést tým či podporovat týmovou spolupráci.

4.1.4 Vyhodnocení vzdělávání a rozvoje

U vyhodnocení, které je poslední složkou vzdělávacího cyklu ve vybrané střední škole je brán zřetel na to, aby vzdělávání pedagogů bylo v souladu s dalším vzděláváním pedagogických pracovníků, nicméně tyto vzdělávací aktivity nejsou systematicky vyhodnocovány. Proces je ve vybrané střední škole založen na zpětné vazbě zaměstnanců, která je uskutečněna nahodile například při poradách, zaměstnanci taktéž mohou posoudit přínos vzdělávací akce na základě debaty mezi sebou na pracovišti či prostřednictvím individuálních rozhovorů s ředitelkou, případně její zástupkyní. Tyto

údaje plynoucí ze vzájemné komunikace zaměstnanců však nejsou zaznamenávány či uchovávány. V případě vzdělávacích projektů zmíněných v podpodkapitolách 4.1.3.1 a 4.1.3.2, je vyhodnocením pověřena externí organizace, kterou jsou tyto vzdělávací projekty realizovány. V tomto případě je hodnoceno prostřednictvím evaluačního dotazníku a získaná data jsou předána ředitelce vybrané střední školy k posouzení.

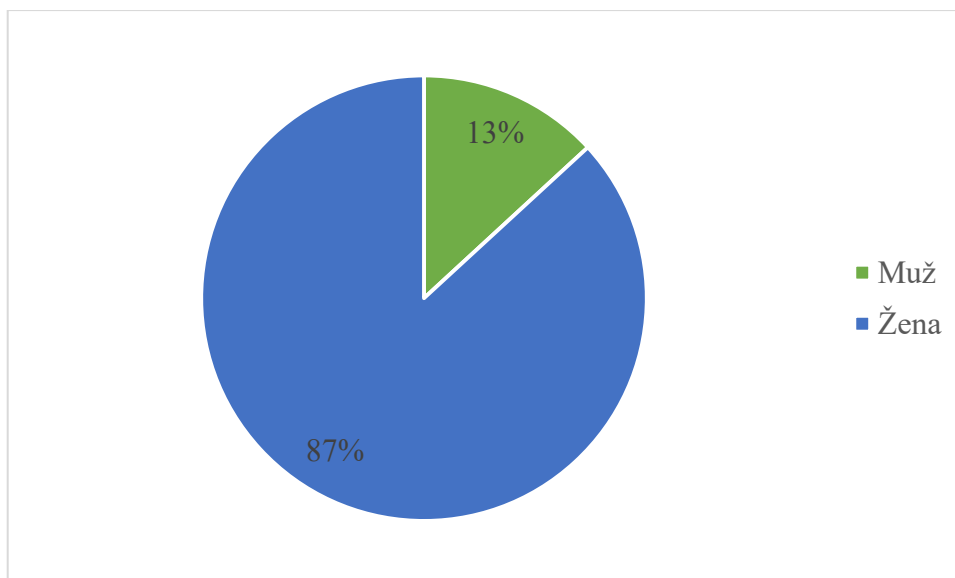
4.2 Analýza dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření týkající se vzdělávání a rozvoje ve vybrané střední škole bylo uskutečněno v období od 23.4.2019 do 26.4.2019. Dotazník, který je součástí přílohy 2, byl složen z 20 otázek, z nichž je 15 uzavřených, 4 polootevřené a jedna otevřená. Dotazník byl rozdán pouze pedagogickým pracovníkům, z celkového počtu 42 pedagogů jej odevzdalo 38, což vyjadřuje návratnost 90 %.

Otázka č. 1 Jaké je Vaše pohlaví?

Na základě této otázky byl zjištěn podíl pohlaví ve vybrané střední škole. Z grafu 4.1 je zřejmé, že podíl pohlaví je značně nevyvážený. Muži tvořili 13 % z celkového počtu 38 respondentů, což odpovídalo 5 zaměstnancům, zatímco žen bylo ve vybrané střední škole 87 %, tudíž 33.

Graf 4.1 Počet mužů a žen ve vybrané střední škole

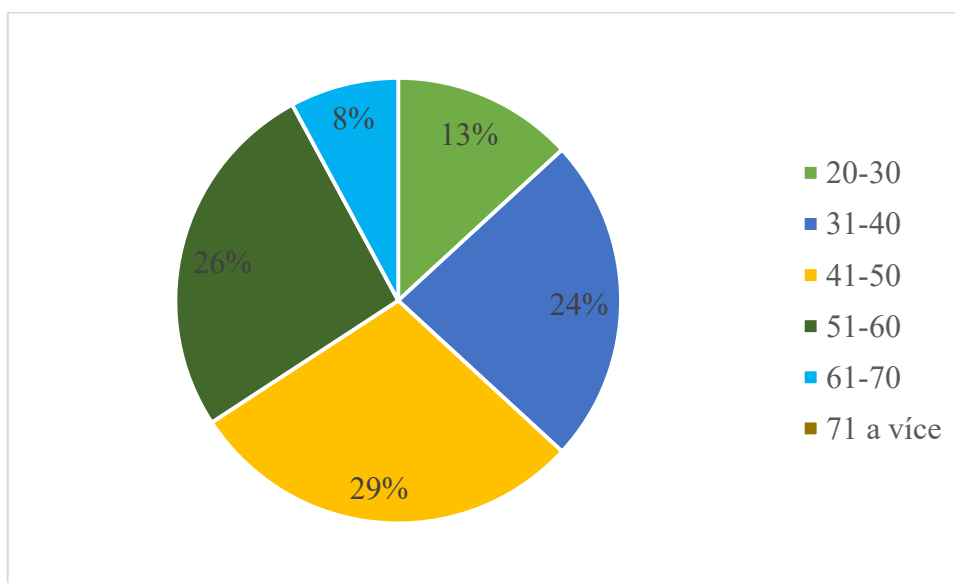


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 2 Zařad'te se do věkové kategorie

Druhá otázka dotazníku, která je znázorněna v grafu 4.2, byla zaměřena na věkovou strukturu zaměstnanců vybrané střední školy. Nejmladší věková kategorie od 20 do 30 let byla zastoupena 5 zaměstnanci (13 %), věková kategorie mezi 31 až 40 lety byla tvořena 9 zaměstnanci (24 %). Nejpočetnější věková skupina byla v rozmezí 41 až 50 let, jelikož do ní spadalo hned 11 osob (29 %). Věková kategorie od 51 do 60 let byla složena z 10 zaměstnanců (26 %) a předposlední věková skupina 61 až 70 let byla zastoupena 3 pracovníky (8 %). Ve vybrané střední škole nebyl zaměstnán nikdo starší 71 let.

Graf 4.2 Rozdělení pedagogických pracovníků vybrané střední školy do věkových kategorií

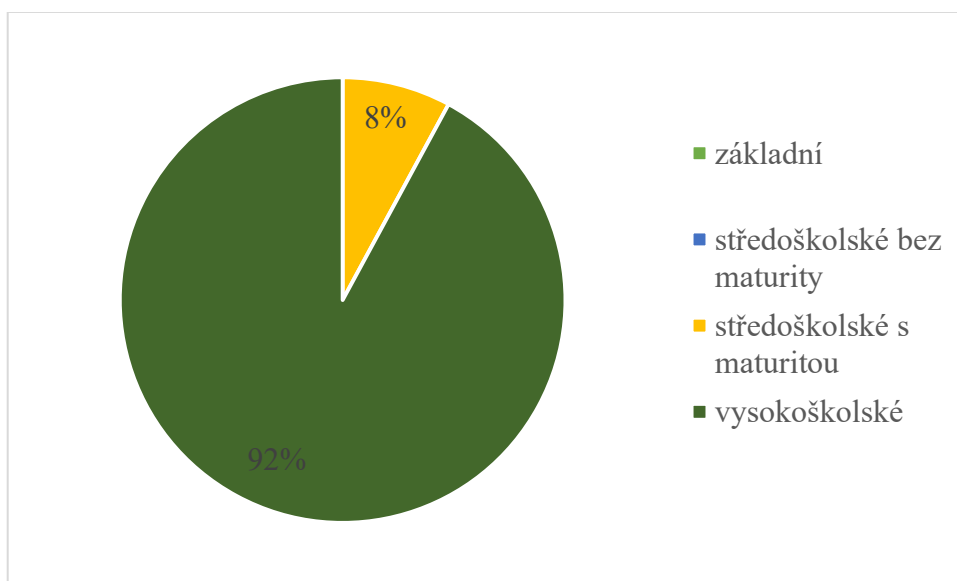


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 3 Uveďte Vaše nejvyšší dosažené vzdělání

Respondenti dotazníkového šetření jsou pedagogové, kteří k vykonávání této profese musí mít vysokoškolské vzdělání, ve vybrané střední škole jsou však zaměstnáni i vychovatelé či asistent pedagoga. Z tohoto důvodu převládal počet zaměstnanců, kteří mají vysokoškolský titul, konkrétně jich bylo 35 (92 %). Druhou skupinou byli 3 zaměstnanci (8 %), kteří disponují středoškolským vzděláním s maturitou. Nikdo z pedagogických pracovníků neoznačil možnost středoškolského vzdělání bez maturity či základního vzdělání, což je znázorněno v grafu 4.3.

Graf 4.3 Nejvyšší dosažené vzdělání

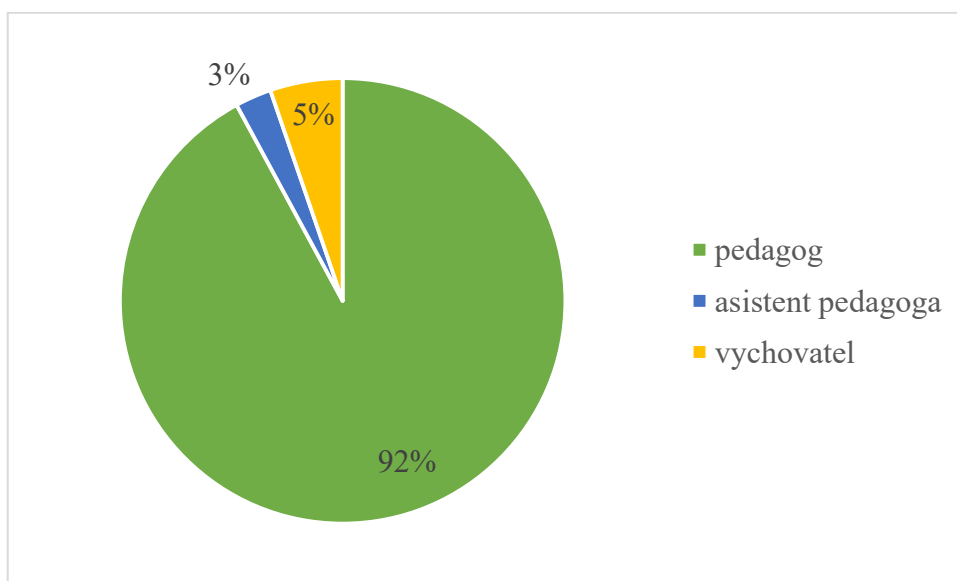


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 4 Jaká je Vaše pracovní pozice?

Ve vybrané střední škole byly pedagogické profese zastoupeny ve většině případů pedagogy, kterých bylo 35 (92 %), další 2 osoby (5 %) uvedly, že působí ve vybrané střední jako vychovatelé, jedna osoba (3 %) označila možnost „asistent pedagoga“, všechny pracovní pozice jsou zachyceny v grafu 4.4.

Graf 4.4 Hlavní náplň práce zaměstnanců



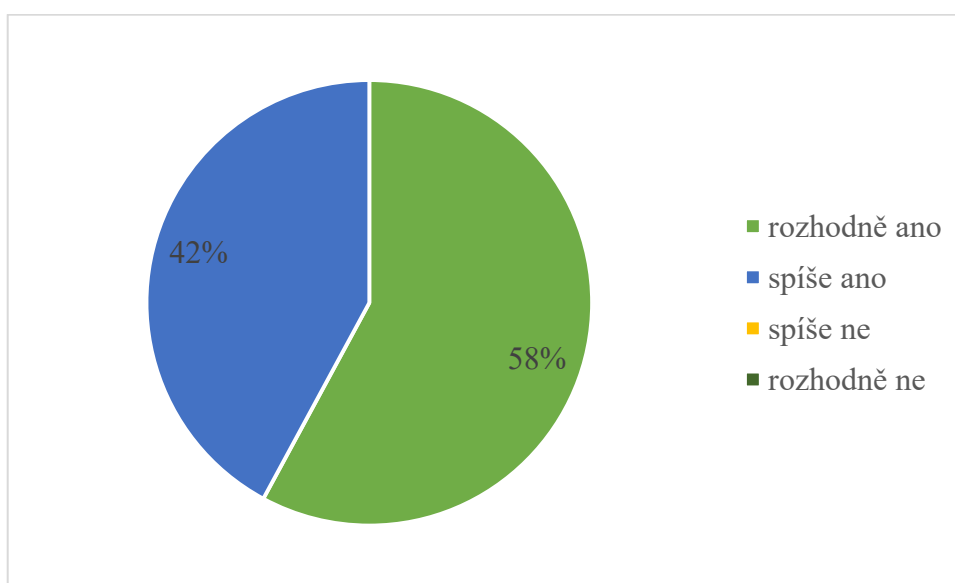
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 5 Je podle Vás pro organizaci vzdělávání a rozvoj důležitý?

Cílem této otázky bylo zjistit, zda zaměstnanci vybrané střední školy považují vzdělávání a rozvoj jako důležitý. Většina respondentů, kterých bylo 22 (58 %), došlo u této otázky k závěru, že je vzdělávání a rozvoj pro organizaci důležitý, proto označili odpověď „rozhodně ano“. Dalších 16 pedagogických pracovníků (42 %) bylo podobného názoru, nicméně použili možnost „spíše ano“. Nikdo z celkového počtu 38 osob nereagoval odpovědí „spíše ne“, žádný z respondentů taktéž nezvolil odpověď „rozhodně ne“.

Výsledky jsou zaznamenány v grafu 4.5.

Graf 4.5 Důležitost vzdělávání a rozvoje pro organizaci

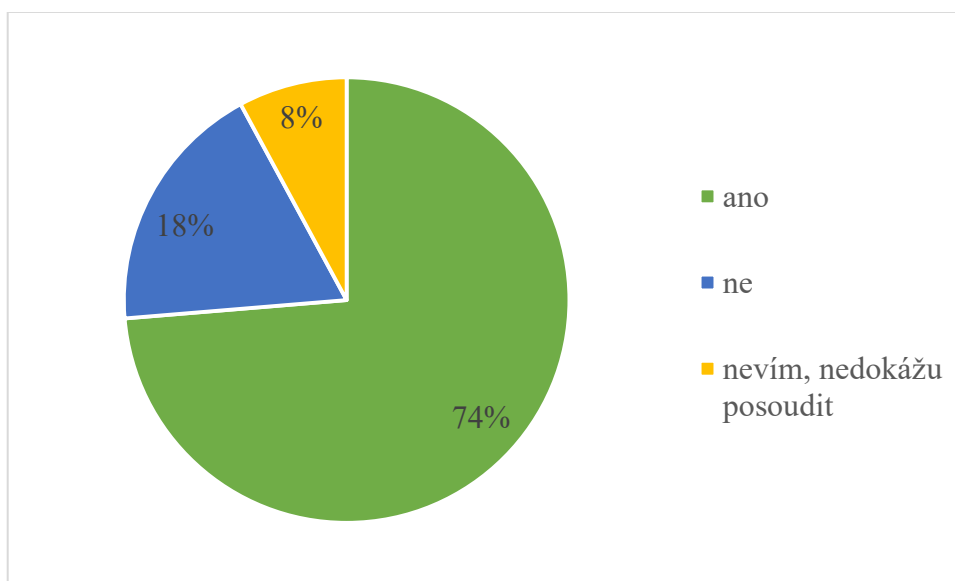


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 6 Jste spokojen/a se současným vzděláváním a rozvojem v organizaci?

Cílem této otázky bylo zjistit spokojenost zaměstnanců se současným stavem vzdělávání a rozvoje ve vybrané střední škole. Největší skupina 28 respondentů (74 %) uvedla, že je spokojena se současným stavem vzdělávání a rozvoje. 3 osoby (8 %) nevěděly či nedokázaly posoudit svou spokojenost, poslední skupina 7 pedagogických pracovníků (18 %) nebyla spokojena se současným vzděláváním a rozvojem, informace o spokojenosti se vzděláváním a rozvojem jsou zachyceny v grafu 4.6.

Graf 4.6 Spokojenost zaměstnanců se vzděláváním a rozvojem

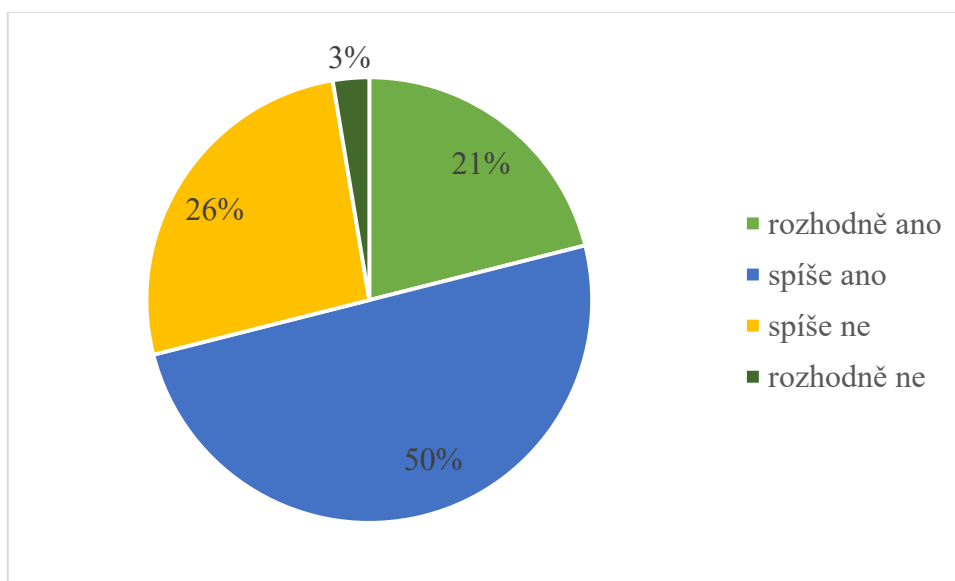


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 7 Pociťujete potřebu se ve své profesi vzdělávat a rozvíjet?

Záměrem této otázky bylo zjistit potřebu pedagogů po vzdělávání a rozvoji. Většina dotazovaných potřebu vzdělávání a rozvoje pociťovala, což je zobrazeno v grafu 4.7. Jedná se o 8 respondentů (21 %), kteří zaznamenali, že tuto potřebu rozhodně pociťují. Nejvíce dotazovaných, konkrétně 19 (50 %), tuto potřebu vzdělávání a rozvoje spíše pociťovali. 10 osob (26 %) tuto potřebu spíše nepociťovalo a jeden respondent (3 %) uvedl, že tuto potřebu rozhodně nemá.

Graf 4.7 Potřeba zaměstnanců po vzdělávání a rozvoji

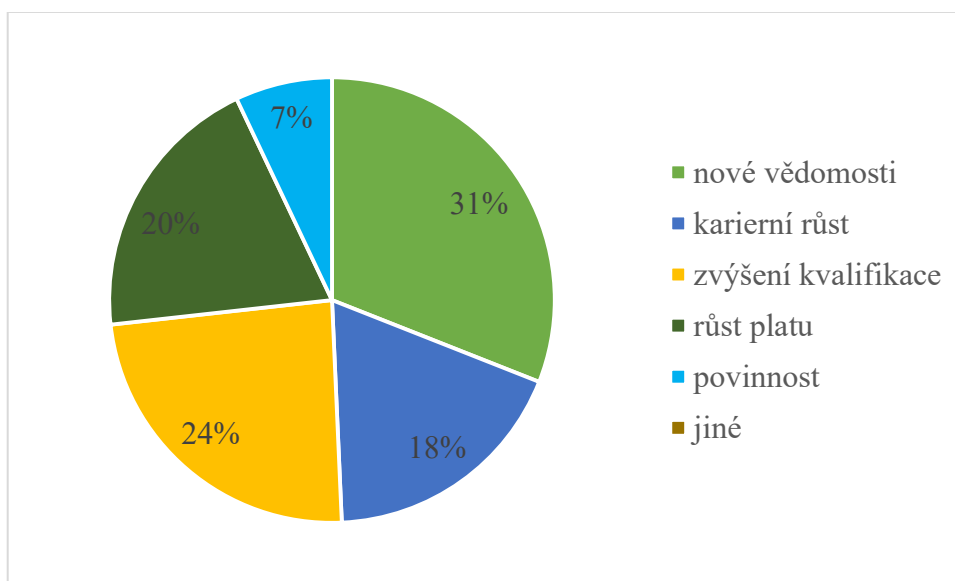


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 8 Z jakého důvodu se vzděláváte?

U této otázky měli respondenti možnost zvolit více odpovědí, jejich počet byl celkem 71. Odpovědi jsou poměrně rovnoměrně zastoupeny, kromě možnosti „jiné“, kterou neuvedl žádný z respondentů. Tyto údaje jsou zobrazeny v grafu 4.8. Nejčastěji reagovali pedagogičtí pracovníci volbou „nové vědomosti“, bylo takto zaznamenáno 22 odpovědí (31 %). Druhou nejčastější možností bylo uvedeno „zvýšení kvalifikace“ se 17 odpověďmi (24 %). Jako důvod vzdělávání byl označen čtrnáctkrát (20 %) „růst platu“. Třináctkrát (18 %) byl respondenty uveden „kariérní růst“ a jen pětkrát (7 %) byla zaznamenána „povinnost“.

Graf 4.8 Důvody vzdělávání pedagogických pracovníků

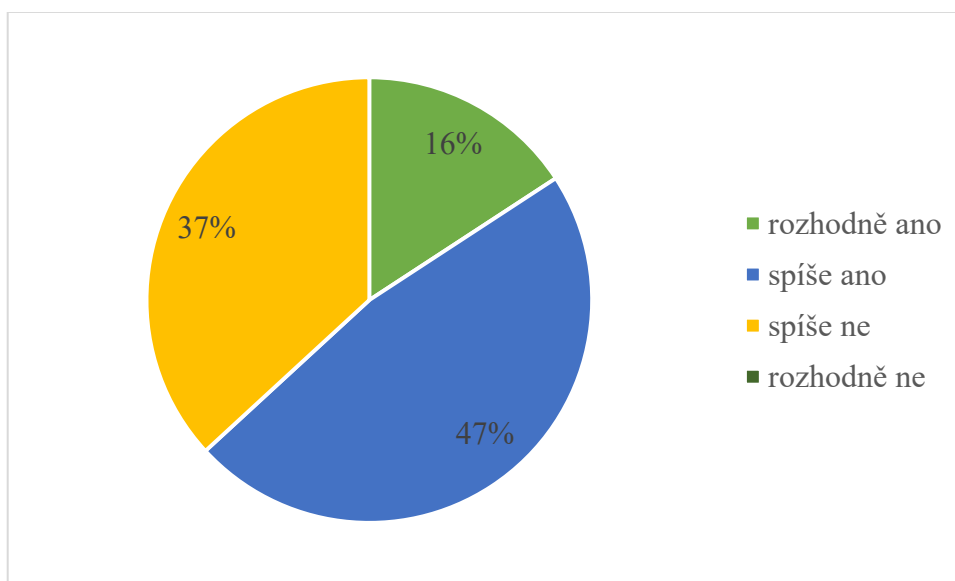


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 9 Jste dostatečně informován/a o plánovaných vzdělávacích aktivitách?

Účelem otázky bylo zjistit informovanost zaměstnanců o nadcházejících vzdělávacích aktivitách. Z odpovědí respondentů vyplývá, že 6 z nich (16 %) bylo toho názoru, že rozhodně jsou dostatečně informováni. Nejpočetnější skupina pedagogů, kterých bylo u této otázky 18 (47 %), považovalo informace za spíše dostatečné. Pro 14 respondentů (37 %) byly informace spíše nedostatečné, nicméně nikdo z pedagogických pracovníků neuvedl, že by byly informace rozhodně nedostatečné. Údaje jsou znázorněny v grafu 4.9.

Graf 4.9 Informovanost o vzdělávacích aktivitách

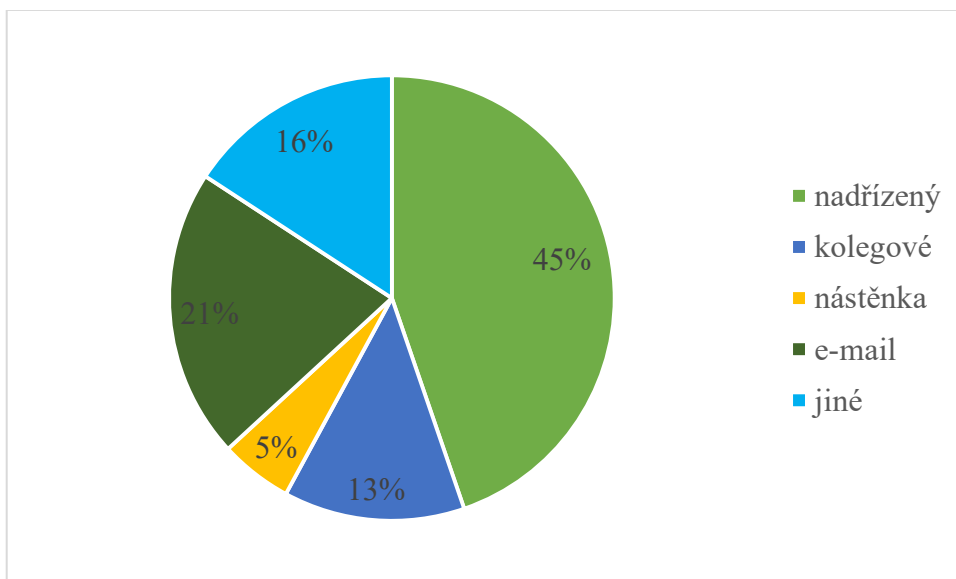


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 10 Jakým způsobem se dovídáte o možnostech vzdělávání a rozvoje?

Ve vybrané střední škole jsou o možnostech vzdělávání a rozvoje pedagogičtí pracovníci nejčastěji informováni nadřízeným, což uvedlo 17 respondentů (45 %). Druhou nejpočetněji zaznamenanou odpovědí byl „e-mail“, který byl uveden 8 osobami (21 %). 6 pedagogických pracovníků (16 %) zvolilo odpověď „jiné“, přičemž každý z těchto 6 osob zmínilo jako zdroj informací „internet“ nebo „web“. Informace o vzdělávání a rozvoji čerpají pedagogičtí pracovníci od kolegů, což uvedlo 5 respondentů (13 %), 2 další osoby (5 %) zaznamenaly, že získávají informace z nástěnky. Tyto údaje jsou znázorněny grafem 4.10.

Graf 4.10 Zdroje informací o možnostech vzdělávání

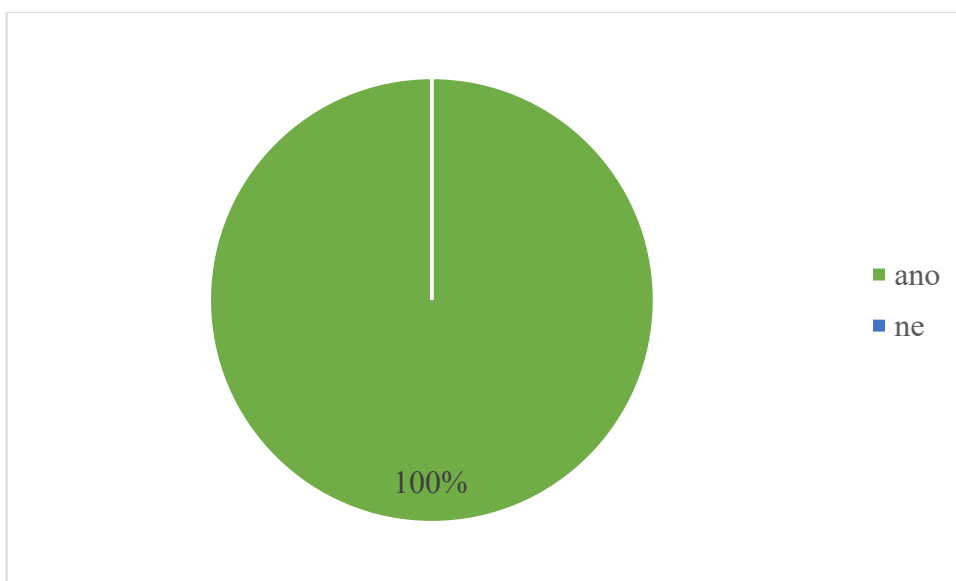


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 11 Zúčastnil/a jste se vstupního školení?

Tato otázka byla zaměřena na to, zda bylo ve vybrané střední škole poskytnuto zaměstnancům vstupní školení. Respondenti měli možnost volit pouze dvou ze odpovědí, konkrétně „ano“ či „ne“. Na základě grafu 4.11 je zobrazeno, že všech 38 pedagogických pracovníků vybrané střední školy podstoupilo vstupní školení, tudíž všichni respondenti reagovali odpovědí „ano“.

Graf 4.11 Účast na vstupním školení

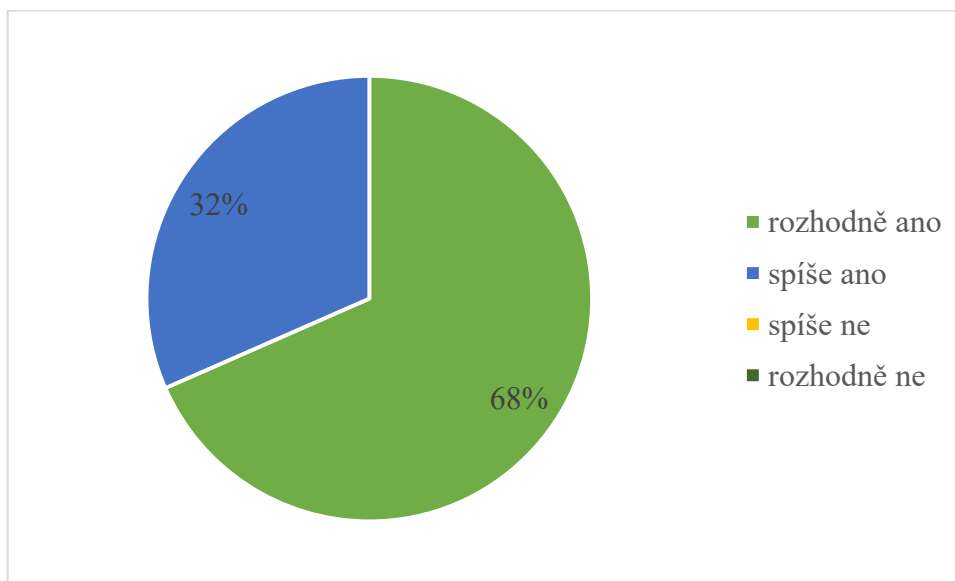


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 12 Byly informace poskytnuté na vstupním školení dostatečné?

V otázce č.12 měli respondenti možnost vybrat ze čtyř odpovědí týkajících se dostatečnosti informací na vstupním školení, nicméně uváděli pouze dvě z nich, nikdo z pedagogických pracovníků nereagoval možnostmi „spíše ne“ či „rozhodně ne“, což je zobrazeno v grafu 4.12. O dostatečnosti informací na vstupním školení bylo přesvědčeno 26 pedagogických pracovníků (68 %), kteří označili odpověď „rozhodně ano“. 12 osob (32 %) zaznamenalo možnost „spíše ano“.

Graf 4.12 Informace na vstupním školení

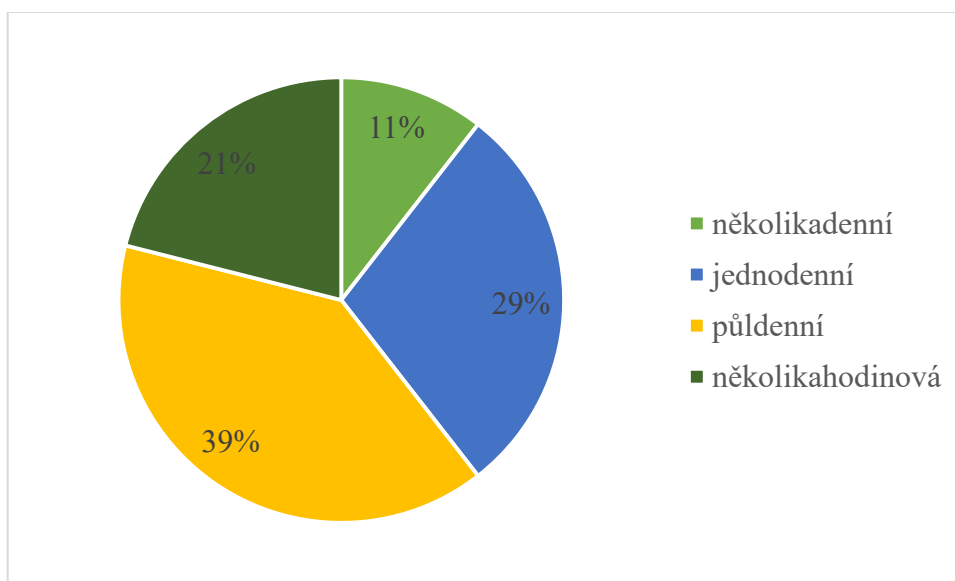


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 13 Jaká délka vzdělávací aktivity Vám vyhovuje nejvíce?

Tato otázka byla zaměřena na preferenci pedagogických pracovníků vzhledem k délce vzdělávací akce. Největší skupina 15 respondentů (39 %) uvedla, že jim vyhovuje vzdělávací aktivita, která je půldenní. Dalším 11 pedagogům (29 %) byla nejbližší celodenní délka trvání vzdělávací akce. Třetí nejčastější odpovědí byla několikahodinová vzdělávací aktivita, kterou zaznamenalo 8 respondentů (21 %), jen 4 osoby (11 %) preferovaly několikadenní vzdělávání. Údaje o preferenci délky vzdělávacích aktivit jsou uvedeny v grafu 4.13.

Graf 4.13 Preference délky vzdělávacích aktivit

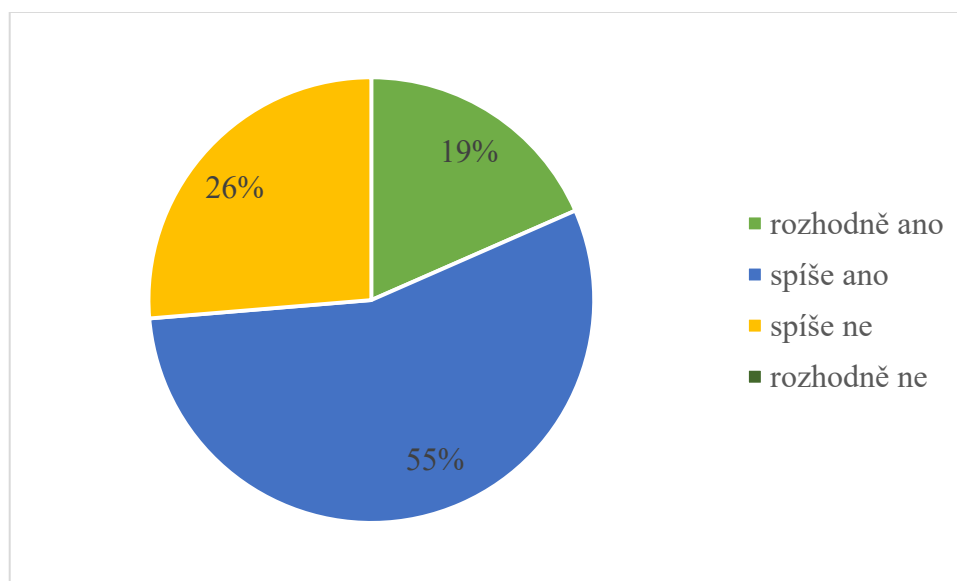


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 14 Je-li Vám organizací nabídnuta dobrovolná vzdělávací aktivita, zúčastníte se jí?

Cílem otázky bylo zjistit, zda se pedagogičtí pracovníci zúčastňují i nepovinných vzdělávacích aktivit, které jsou jim vybranou střední školou nabídnuty. 7 dotazovaných (19 %) zaznamenalo, že se rozhodně těchto vzdělávacích aktivit zúčastňuje, nejpočetnější skupina 21 respondentů (55 %) uvedla, že dobrovolné aktivity spíše absolvuje. 10 osob (26 %) se zmíněných aktivit spíše neúčastní, odpověď „rozhodně ne“ nezvolil žádný z dotazovaných, což je znázorněno v grafu 4.14.

Graf 4.14 Účast na dobrovolných vzdělávacích aktivitách

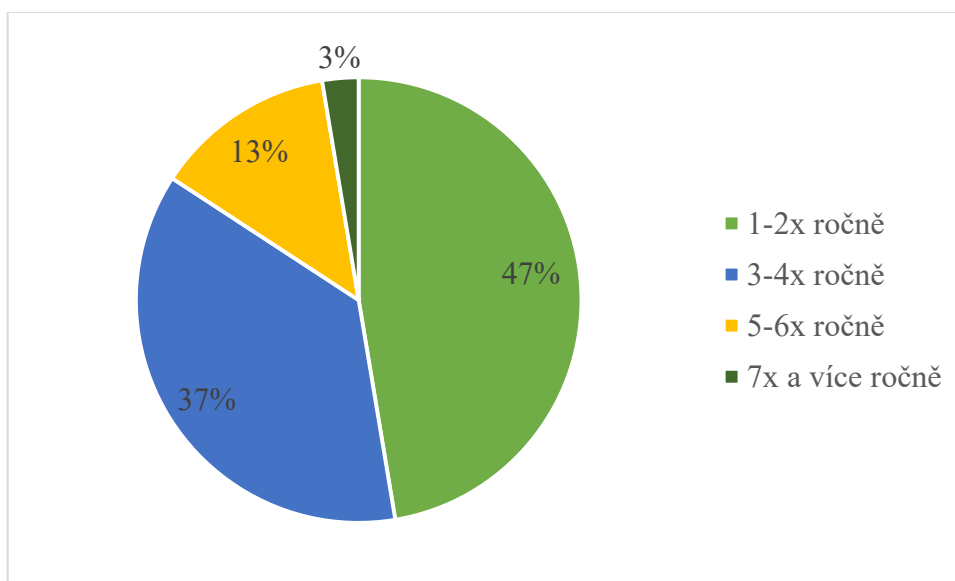


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 15 Jak často se vzděláváte?

Jak vyplývá z grafu 4.15, otázka byla zaměřena na četnost vzdělávání pedagogů v průběhu roku. Pedagogičtí pracovníci vybrané střední školy se vzdělávají nejčastěji jednou až dvakrát ročně, jelikož tuto odpověď zaznamenalo 18 osob (47 %), dalších 14 respondentů (37 %) uvedlo, že se vzdělává tři až čtyřikrát ročně. 5 pedagogů (13 %) uvedlo frekvenci jejich vzdělávání pět až šestkrát ročně, pouze jeden (3 %) zaznamenal četnost vzdělávání sedm a vícekrát za rok.

Graf 4.15 Frekvence vzdělávání ve vybrané střední škole

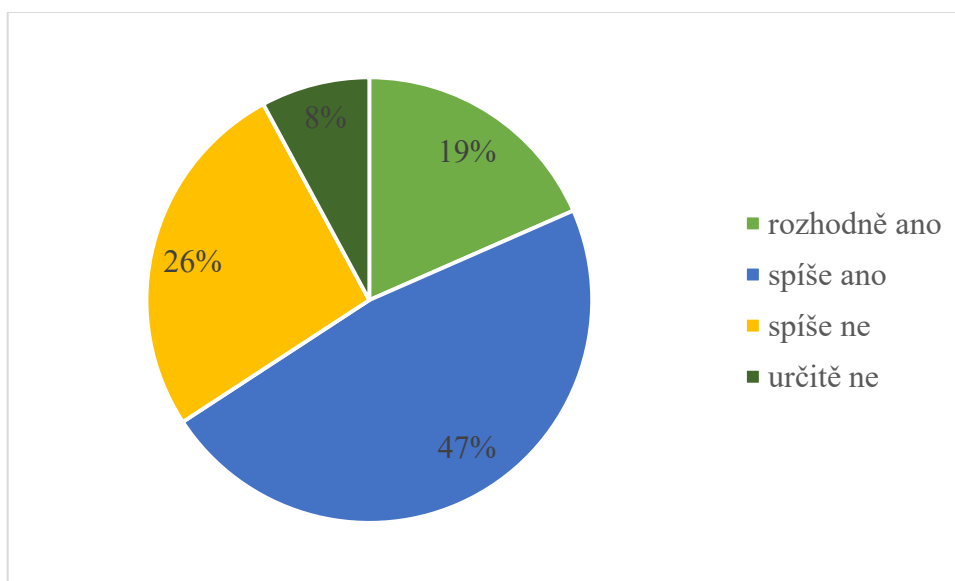


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 16 Vyhovuje Vám frekvence vzdělávání a rozvoje?

Cílem otázky bylo zjistit, zda je frekvence vzdělávání z pohledu pedagogických pracovníků vyhovující, údaje jsou zachyceny prostřednictvím grafu 4.16. Četnost vzdělávání rozhodně vyhovovala 7 osobám (19 %), nejpočetnější skupinu tvořilo 18 respondentů (47 %), kterým četnost vzdělávání spíše vyhovovala. Naopak 10 osobám (26 %) spíše nevyhovovala a dalším 3 pedagogům (8 %) rozhodně nevyhovovala.

Graf 4.16 Vhodnost frekvence vzdělávání a rozvoje

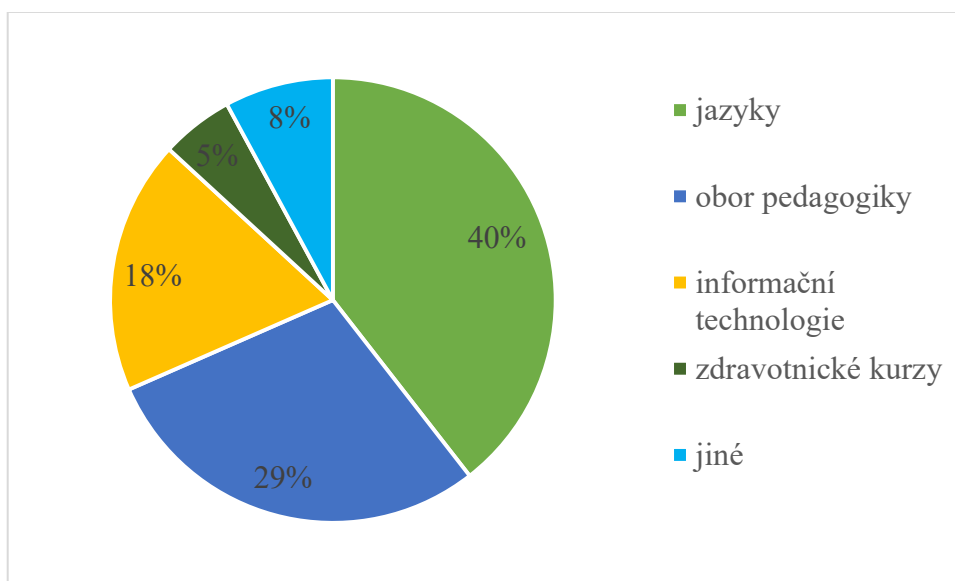


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 17 Jaká oblast vzdělávání a rozvoje je pro Vás nejvíce atraktivní?

Na základě této otázky byla zjištěna atraktivnost vzdělávacích oblastí pro pedagogické pracovníky vybrané střední školy, což zobrazuje graf 4.17. Největší zájem projevili respondenti v oblasti jazyků, tuto možnost totiž zaznamenalo 15 z nich (40 %), což je pochopitelné vzhledem k tomu, že je vybraná střední škola orientována právě na cizí jazyky. Druhou nejpreferovanější oblastí vzdělávání a rozvoje byl pro respondenty obor pedagogiky, který zvolilo 11 osob (29 %). Pro respondenty je také atraktivní vzdělávání v oblasti informačních technologií, jelikož tuto odpověď označilo 7 osob (18 %). 3 pedagogičtí pracovníci (8 %) zaznamenali možnost „jiné“ a uvedli jako pro ně atraktivní oblast dvakrát matematiku a jednou fyziku. 2 dotazovaní (5 %) zaznamenali možnost zdravotnických kurzů.

Graf 4.17 Preference v oblasti vzdělávání a rozvoje

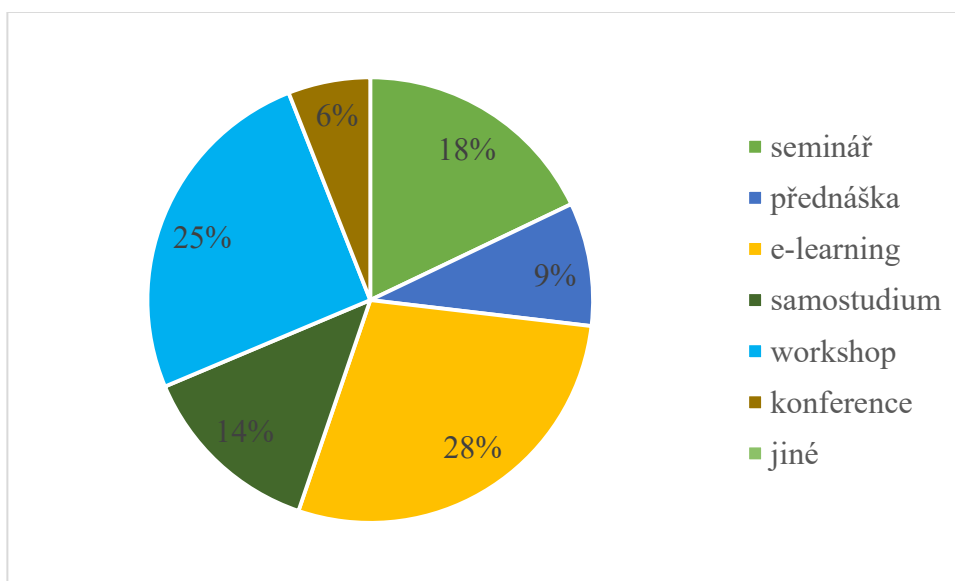


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 18 Jaké metody vzdělávání a rozvoje jsou Vám nejbližší?

Otázka byla zaměřena na oblíbenost vzdělávacích metod u pedagogických pracovníků. Respondenti mohli zvolit více než jednu z možností, celkový počet odpovědí byl 67 a jsou znázorněny v grafu 4.18. Odpovědi respondentů byly poměrně různorodé, nicméně pedagogičtí pracovníci za jim nejbližší metodu vzdělávání a rozvoje označili s 19 odpověďmi (28 %) e-learning. Druhou nejpreferovanější metodou byl uveden workshop, kterému připadlo 17 odpovědí (25 %) respondentů. Dvanáctkrát (18 %) byl zaznamenán seminář, samostudiu připadlo 9 odpovědí (14 %). Přednáška byla označena šestkrát (9 %) a konference čtyřikrát (6 %). Možnost „jiné“ nezvolil žádný z pedagogů.

Graf 4.18 Metody vzdělávání a rozvoje dle oblíbenosti pedagogických pracovníků

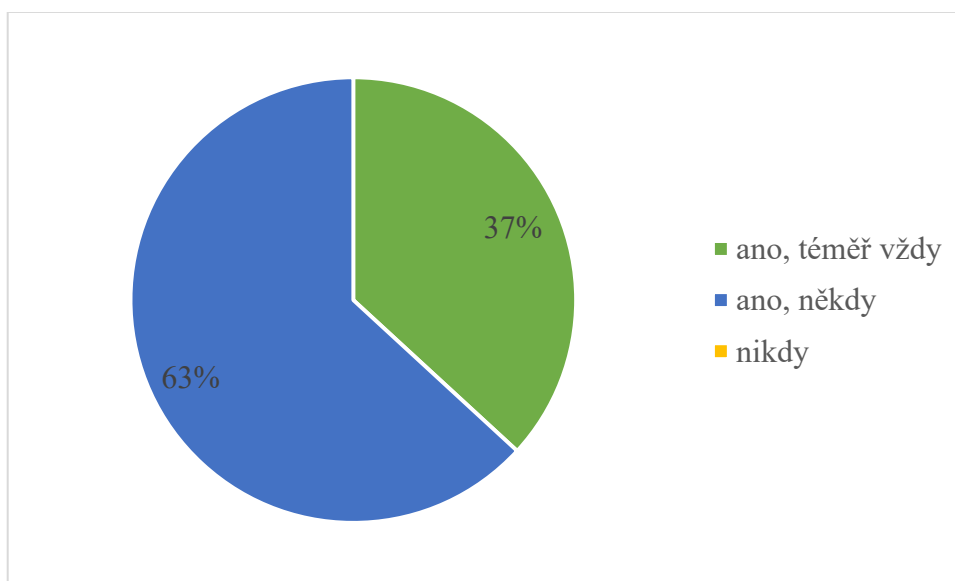


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 19 Využíváte poznatky nabyté ze školení v praxi?

Cílem otázky bylo odhalit, zda jsou poskytnuté údaje při školení následně převedeny do praxe. 24 pedagogických pracovníků (63 %) bylo toho názoru, že tyto nabyté poznatky využívá, ale jen někdy. 14 dalších respondentů (37 %) reagovalo tak, že využívá získané informace téměř vždy. Žádný z respondentů neuvedl, že by poznatky ze školení nevyužíval nikdy, což je zřejmé z grafu 4.19.

Graf 4.19 Převedení poznatků ze školení do praxe



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 20 Existuje skutečnost, kterou byste na současném vzdělávání a rozvoji v organizaci změnil/a?

Jednalo se o otevřenou otázku, ve které měli respondenti možnost vyjádřit své názory, preference či nespokojenost v oblasti vzdělávání a rozvoje. Z celkového počtu 38 dotazovaných se vyjádřilo 11 z nich (29 %). Těchto 11 respondentů je možné rozdělit do dvou skupin, přičemž odpovědi prvních 5 respondentů (13 %), byly založeny na tom, že by na současném vzdělávání ve vybrané střední škole nic neměnili či uvedli, že jsou spokojeni nebo situaci nedokážou posoudit, protože nemají dostatečné informace k porovnání. Druhá skupina 6 pedagogických pracovníků přišla s konkrétními návrhy na změnu. 3 osoby (8 %) by uvítaly častější využití jiných vzdělávacích metod, především pak e-learningu. Dva dotazovaní (5 %) zaznamenali, že by zvýšili četnost vzdělávání a rozvoje, jelikož jim momentální frekvence nevyhovuje. Jeden respondent (3 %) by uvítal, kdyby byla doba vzdělávacích akcí delší.

Shrnutí dotazníkového šetření

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že z celkového počtu 38 respondentů bylo 33 žen (87 %), nejpočetnější věková kategorie byla od 41 do 50 let, což zaznačilo 11 osob (29 %). Nejvyšší dosažené vzdělání převládalo u pedagogických pracovníků vysokoškolské (92 %), nejvíce zastoupenou pracovní pozicí byl pedagog (92 %).

Všichni respondenti uvedli, že vzdělání a rozvoj je důležitý, 22 osob (58 %) o tom bylo rozhodně přesvědčeno, 16 pedagogických pracovníků (42 %) považovalo vzdělávání a rozvoj za spíše důležitý. Se současným stavem vzdělávání a rozvoje bylo spokojeno 28 respondentů (74 %), 3 osoby (8 %) svou spokojenost nedokázalo posoudit a 7 pedagogických pracovníků (18 %) uvedlo, že nebyli spokojeni.

Potřebu po vzdělávání a rozvoji rozhodně pociťovalo 8 osob (21 %), nejvíce dotazovaných, kterých bylo 19 (50 %) tuto potřebu pociťovalo spíše. 10 pedagogických pracovníků (26 %) tuto potřebu spíše nepociťovala a jeden respondent (3 %) dokonce zaznamenal, že ji rozhodně nemá.

Na základě dotazníkového šetření bylo prokázáno, že důvody, kvůli kterým se pedagogové vzdělávají, byly různé. Nejčastěji však kvůli novým vědomostem (31 %), dále taky z důvodu zvýšení kvalifikace (24 %), zvýšení platu (20 %), kariérního růstu (18 %) či z povinnosti (7 %).

Dostatečnou informovanost o vzdělávacích aktivitách pociťovalo 24 osob (63 %) respondentů, jako nejčastější zdroje informací o vzdělávání a rozvoji byl zmiňován nadřizený, kterého uvedlo 17 osob (45 %), 8 respondentů (21 %) uvedlo e-mail a 6 pedagogických pracovníků (16 %) zvolilo možnost „jiné“ a zaznamenali internet.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že všech 38 dotazovaných podstoupilo vstupní školení, přičemž poskytnuté informace byly pro 26 osob (68 %) rozhodně dostatečné a pro 12 pedagogických pracovníků (32 %) spíše dostatečné.

Nejpreferovanější délkou vzdělávací aktivity byla uvedena půldenní aktivita, kterou zaznamenalo 15 respondentů (39 %). Taktéž bylo zjištěno, že většina respondentů (74 %) se účastní i nepovinných vzdělávacích aktivit. V ohledu frekvence vzdělávání vyplynulo z otázky č. 15, že 18 pedagogických pracovníků (47 %) se vzdělává jednou až dvakrát ročně, 14 respondentů (37 %) tři až čtyřikrát, 5 osob (13 %) uvedlo četnost vzdělávání pět až šestkrát ročně a pouze jeden respondent (3 %) zaznamenal, že se vzdělává sedm a vícekrát za rok. Četnost vzdělávání a rozvoje spíše nebo rozhodně nevyhovovala 13 osobám (34 %).

Z otázky č. 17 je zřejmé, že pro pedagogické pracovníky byly nejžádanější oblasti vzdělávání a rozvoje jazyky (40 %), obor pedagogiky (29 %) a informační technologie (18 %). Metody vzdělávání a rozvoje, které vyhovovaly pedagogům byly především e-learning (28 %), workshop (25 %) či seminář (18 %). Na základě otázky č. 19 bylo

zjištěno, že získané poznatky využívá 14 osob (37 %) téměř vždy a 24 respondentů (63 %) aplikuje nabyté poznatky někdy. Na základě poslední otázky dotazníkového šetření bylo prokázáno, že 3 osoby (8 %) by uvítaly využití jiných vzdělávacích metod, 2 respondenti (5 %) by se rádi vzdělávali častěji a jednomu (3 %) by vyhovovala delší doba vzdělávací akce.

5 Návrhy a doporučení

V této kapitole budou předloženy návrhy a doporučení za účelem zlepšení současné situace. Návrhy budou založeny na teoretických východiscích, především však vychází z analýzy současného stavu vzdělávání a rozvoje ve vybrané střední škole.

Návrh č. 1 Efektivnější hodnocení vzdělávání a rozvoje

Aby byla zajištěna potřebná informovanost vedení vybrané střední školy o vzdělávacích aktivitách, navrhuji na základě podkapitoly 4.1.4 nastolit formální systém hodnocení. V určité formě hodnocení vzdělávání a rozvoje probíhalo, avšak nebylo nikterak pravidelné. Doporučuji tudíž pravidelné hodnocení na poradách konaných po vzdělávacích akcích. Věnovaný čas této oblasti při poradě je dle mého názoru adekvátní v rozmezí 20 až 30 minut, nicméně tento čas je závislý na počtu zúčastněných či důležitosti vzdělávací akce z pohledu vybrané střední školy i pedagogických pracovníků. V současné situaci mají možnost pedagogičtí pracovníci individuálního rozhovoru s ředitelkou vybrané střední školy. Navrhuji, aby se tyto individuální rozhovory pravidelně opakovaly u každého z pedagogických pracovníků nejméně jednou za pololetí. Hodnocení vzdělávání a rozvoje doporučuji taktéž zapisovat a archivovat, například prostřednictvím hodnotícího formuláře (*happy sheet*), jehož návrh je součástí přílohy 3.

Návrh č. 2 Informovanost zaměstnanců vybrané střední školy o vzdělávání a rozvoji

Tento návrh vychází z otázek č. 9 a 10 dotazníkového šetření. Z první ze zmíněných dvou otázek vyplynulo, že více než třetina respondentů spíše nepocituje dostatečnou informovanost o vzdělávacích aktivitách. Pro lepší informovanost zaměstnanců navrhuji na již existující a v jiných ohledech dobře fungující internetové stránky vybrané střední školy zařadit aktuální nabídku vzdělávacích aktivit, tak aby si mohli pedagogičtí pracovníci v případě své aktuální potřeby informace o vzdělávání a rozvoji jednoduše dohledat i mimo pracovní dobu. Vzhledem k tomu, že je ve vybrané

střední škole zaměstnán ICT správce očekávám nízké náklady jak na realizaci, tak i na údržbu.

Z otázky č. 10 vyplývá, že téměř polovina pedagogických pracovníků získává informace od svých nadřízených, proto navrhuji, aby ředitelka zmiňovala například na poradě tuto skutečnost o nově vzniklé rubrice na internetových stránkách, z mého pohledu je také vhodné o rubrice informovat pedagogické pracovníky prostřednictvím e-mailu, který má každý z nich, jelikož je e-mail zřízen vybranou střední školou.

Návrh č. 3 Motivace pedagogických pracovníků

Tento návrh je založen na otázce č. 7, ve které téměř třetina respondentů uvedla, že spíše či rozhodně nepocítují potřebu po vzdělávání a rozvoji. Předpokládám, že oblast motivace pedagogů je vzájemně propojena s náležitou informovaností, tudíž návrhem č. 2. V návaznosti na předchozí souvětí je možné zvýšení motivace zaměstnanců dosáhnout pouze v případě, že pedagogičtí pracovníci pochopí, proč je důležité vzdělávání a rozvoj pro organizaci a pro ně samotné. Je také potřebné, aby si zaměstnanci uvědomili, co jim vzdělávací aktivity přinesou i jaký je jejich cíl.

Vyšší motivaci mohou také zaměstnanci pocítovat v případě, že jim vzdělávací aktivity nebo projekty dávají smysl a jsou pro ně přínosem, v tomto ohledu musí vybraná střední škola dbát na to, ať jsou brány v potaz oblasti vzdělávání, které jsou pro pedagogické pracovníky atraktivní. Proto doporučuji zaměření vzdělávání a rozvoje v oblasti jazyků, informačních technologií či oboru pedagogiky, což uvedla většina respondentů v otázce č. 17. Vzdělávací kurzy v oblasti anglického jazyka poskytuje například společnost Cloverleaf, cena za jednoho účastníka činí 2490 Kč. V oblasti informačních technologií poskytuje školení Microsoft office organizace NICOM s cenou za jednoho účastníka 2396 Kč. Motivaci může navýšit taktéž využití vzdělávacích metod, které jsou pedagogům nejbliž. Navrhuji tudíž vyhledávat a realizovat hlavně e-learning, workshopy či semináře, které jsou dle výsledků otázky č. 18 pedagogickými pracovníky nejpreferovanější.

Návrh č. 4 Četnost a doba vzdělávání a rozvoje

Nejen volba vzdělávací aktivity jako taková je pro pedagogické pracovníky vybrané střední školy důležitá. Z odpovědí respondentů otázky č. 16 vyplývá, že více než třetina z nich spíše nebo určitě není spokojena s frekvencí vzdělávání a rozvoje. Proto navrhuji vedení vybrané střední školy jednou ročně před vytvořením vzdělávacího plánu realizovat anonymní dotazníkové šetření, které by bylo zaměřeno právě na četnost vzdělávání a rozvoje, nicméně zde může být okrajově zahrnuta volba vzdělávacích metod či preferovaná délka vzdělávání, která je v momentální situaci dle výsledků otázky č. 13 půldenní. Tato kritéria se však v průběhu let u zaměstnanců mohou měnit, proto nově získané informace mohou mít pro vybranou střední školu velký význam.

Náklady tohoto návrhu nepředpokládám vysoké, dotazníkové šetření je možno vytvořit v elektronické nebo papírové podobě. Každý z pedagogů disponuje vlastním počítačem, tudíž náklady, které připadají v úvahu jsou za elektrickou energii a také náklady v podobě času respondentů i osoby pověřené tvorbou dotazníku. V případě papírové formy dotazníku předpokládám podobné náklady jako u elektronické podoby, nicméně je zde potřeba zohlednit také náklady za papír i tisk, což by se mělo pohybovat maximálně v řádu stovek Kč.

Návrh č. 5 Zvýšení spokojenosti pedagogických pracovníků

Tento návrh vychází z otázky č. 6 dotazníkového šetření, ze kterého plyne, že téměř pětina zaměstnanců je nespokojená se současným stavem vzdělávání a rozvoje a téměř další desetina neví či tento stav nedokáže posoudit. K dosažení celkové vyšší spokojenosti zaměstnanců se vzděláváním a rozvojem je třeba souladu mnoha faktorů, jako je například lepší informovanost nebo motivace pedagogických pracovníků, což již bylo uvedeno v návrzích č. 2 a 3, tudíž s tímto návrhem podstatně souvisí. K dosažení vyšší spokojenosti však doporučuji vyhledání vzdělávací společnosti, která by vyhovovala požadavkům pedagogických pracovníků v oblasti vzdělávání a rozvoje více než současná.

Náklady jsou u tohoto návrhu složité určit z toho důvodu, že samotná změna vzdělávací organizace může ekonomicky pomoci i přitížit, zároveň to však není jediné hledisko výhodnosti nabídky. Ekonomicky výhodná může být pro vybranou střední školu

v případě, že vedení školy vyhledá nabídku, která je levnější, nicméně splňuje veškeré požadavky zaměstnanců a spokojenost tak zůstane při nejmenším na stejné úrovni. Avšak ani vyšší finanční nároky nově zvolené organizace nemusí vedení vybrané střední školy nutně odradit, jelikož je možné razantní zvýšení spokojenosti zaměstnanců, kteří na základě tohoto faktu mohou podávat lepší pracovní výkon.

Shrnutí praktické části

Tato část bakalářské práce byla zaměřena v jejím úvodu na charakteristiku vybrané střední školy, stručně byl popsán její vývoj či zaměření. Bylo také nutné popsat strukturu zaměstnanců, kteří byli rozděleni na pedagogické a nepedagogické pracovníky a následně i dle pracovních pozic, které zastávali. Struktura zaměstnanců byla pro lepší přehlednost zobrazena ve dvou grafech, jedná se o grafy 3.1 a 3.2. V první části čtvrté kapitoly byl obšírněji analyzován současný stav vzdělávání a rozvoje vybrané střední školy, a to na základě poskytnutých interních informací. V souladu s teoretickou částí zde byl popsán cyklus systematického vzdělávání a rozvoje zahrnující identifikaci, plánování, realizaci a vyhodnocení. Ve fázi realizace byla charakterizována povinná školení i metody, která vybraná střední škola využívá či dva vzdělávací projekty, jichž je součástí. Druhá část čtvrté kapitoly byla zaměřena na vyhodnocení dotazníkového šetření. Dotazník obsahoval 20 otázek, každá otázka byla nejdříve slovně interpretována a následně graficky zobrazena. Z výsledků dotazníkového šetření bylo vytvořeno 5 návrhů, které by mohly vést ke zlepšení stávající situace v oblasti vzdělávání a rozvoje ve vybrané střední škole.

6 Závěr

Bakalářská práce byla rozdělena do dvou hlavních částí. První z hlavních částí byla zaměřena na teoretická východiska, v níž byly pomocí české i zahraniční literatury objasněny základní pojmy z oblasti řízení lidských zdrojů, dále také vzdělávání a rozvoj či učení. Stěžejní část této kapitoly byla věnována systematickému cyklu vzdělávání a rozvoje, konkrétně identifikaci, plánování, realizaci i vyhodnocení.

Praktická část byla druhou hlavní částí bakalářské práce, ve které bylo využito interních informací vybrané střední školy či údajů získaných z dotazníkového šetření. Třetí kapitola byla zaměřena na charakteristiku vybrané střední školy. Stručně byla popsána historie, vývoj i zaměření. Součástí charakteristiky byla taktéž struktura zaměstnanců, která byla slovně interpretována a graficky zobrazena. Složení zaměstnanců bylo přehledně znázorněno v organizační struktuře, která je součástí přílohy 1.

Ve čtvrté kapitole byl popsán v souladu s teoretickou částí současný systém vzdělávání a rozvoje prostřednictvím jednotlivých částí systematického cyklu – identifikace, plánování, realizace a vyhodnocení vzdělávání a rozvoje. Největší pozornost byla zaměřena na fázi realizace, ve které byla uvedena zákonná školení, dva vzdělávací projekty i metody vzdělávání a rozvoje, které byly ve vybrané střední škole využívány. Druhou podstatnou částí čtvrté kapitoly bylo vyhodnocení dotazníkového šetření. Každá z 20 otázek dotazníku byla slovně interpretována a náleží k ní příslušný graf.

Na základě čtvrté kapitoly, především pak z výsledků dotazníkového šetření, bylo vytvořeno 5 návrhů a doporučení.

Prostřednictvím návrhu č.1 bylo doporučeno pravidelné hodnocení na poradách po ukončení vzdělávacích aktivit, byl navržen časový rámec 20 až 30 minut. Bylo také doporučeno konání individuálních rozhovorů s ředitelkou alespoň jednou za pololetí i zaznamenávání, uchovávání veškerých informací týkajících se vyhodnocení vzdělávání a rozvoje například prostřednictvím hodnotícího formuláře, jehož návrh je součástí přílohy 3.

Další návrh byl zaměřen na zlepšení informovanosti pedagogů v oblasti vzdělávání a rozvoje. Doporučeno bylo vytvoření rubriky na internetových stránkách vybrané střední školy, což by zajistil již zaměstnaný ICT správce vybrané střední školy.

Třetí doporučení bylo spojeno se zvýšením motivace pracovníků. Tento návrh souvisel s návrhem č. 2, jelikož pouze náležitě informovaní zaměstnanci, kteří pochopili důvod a cíle vzdělávání a rozvoje mohou být motivováni. K zvýšení motivace byla navržena orientace na vhodné oblasti (jazyky, informační technologie), včetně vhodných vzdělávacích institucí Cloverleaf a NICOM. Také byla navržena změna metod vzdělávání a rozvoje v podobě e-learningu, workshopu.

Na základě návrhu č. 4 bylo doporučeno realizovat jednou ročně před vytvořením vzdělávacího plánu anonymní dotazníkové šetření týkající se primárně frekvence či délky vzdělávacích aktivit, které se v průběhu let mohou u pedagogů měnit. Předpokládané náklady byly velmi nízké, týkaly se elektrické energie či náklady za papíry a tisk.

Poslední návrh byl založen na zvýšení celkové spokojenosti se vzděláváním a rozvojem, úzce se týkal návrhů č. 2 a 3. Mimo jiné však byla doporučena změna organizace poskytující vzdělávání a rozvoj.

Cílem bakalářské práce byla analýza současného stavu vzdělávání a rozvoje ve vybrané střední škole a na základě analýzy současného stavu předložení návrhů a doporučení.

Seznam použité literatury

Odborná literatura

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.

BLÁHA, Jiří et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.

ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. VŠB – TU Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3829-8.

DESSLER, Gary. *Human resource management*. 7th ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1997. ISBN 0-13-234352-5.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

HORVÁTHOVÁ, Petra et al. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Ostrava: VŠB – TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3554-9.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-51-4.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.

ŠIKÝŘ, Martin, David BOROVEC a Irena TROJANOVÁ. *Personalistika v řízení školy*. 2., aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2016. ISBN 978-80-7552-264-1.

URBAN, Jan. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2017. ISBN 978-80-87974-15-5.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

WILTON, Nick. *An introduction to human resource management*. 2nd edition. London: Sage Publications, 2013. ISBN 978-1-4462-5584-1.

Elektronické zdroje

CLOVERLEAF JAZYKOVÁ ŠKOLA. *Kurzy pro učitele*. [online]. 2018. [cit. 2019-04-30]. Dostupné z: <https://www.cloverleaf.cz/kurzy-pro-ucitele>

NICOM POČÍTAČOVÁ A FOTOGRAFICKÁ ŠKOLA. *Microsoft Excel – Základní jednodenní kurz*. [online]. [cit. 2019-04-30]. Dostupné z: https://www.nicom.cz/microsoft_excel_jednodenni_kurzy_-nicom_microsoft_excel_zakladni_jednodenni_kurz-946778755-119438528-intenzivni-office

Jiné zdroje

Interní informace a materiály

Webové stránky vybrané střední školy

Seznam zkratk

BOZP Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

ECDL European Computer Driving Licence

GDPR General Data Protection Regulation

ICT Informační a komunikační technologie

IT Informační technologie

TKT Teaching Knowledge Test

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 10.5.2019



Vít Prášek

Seznam příloh

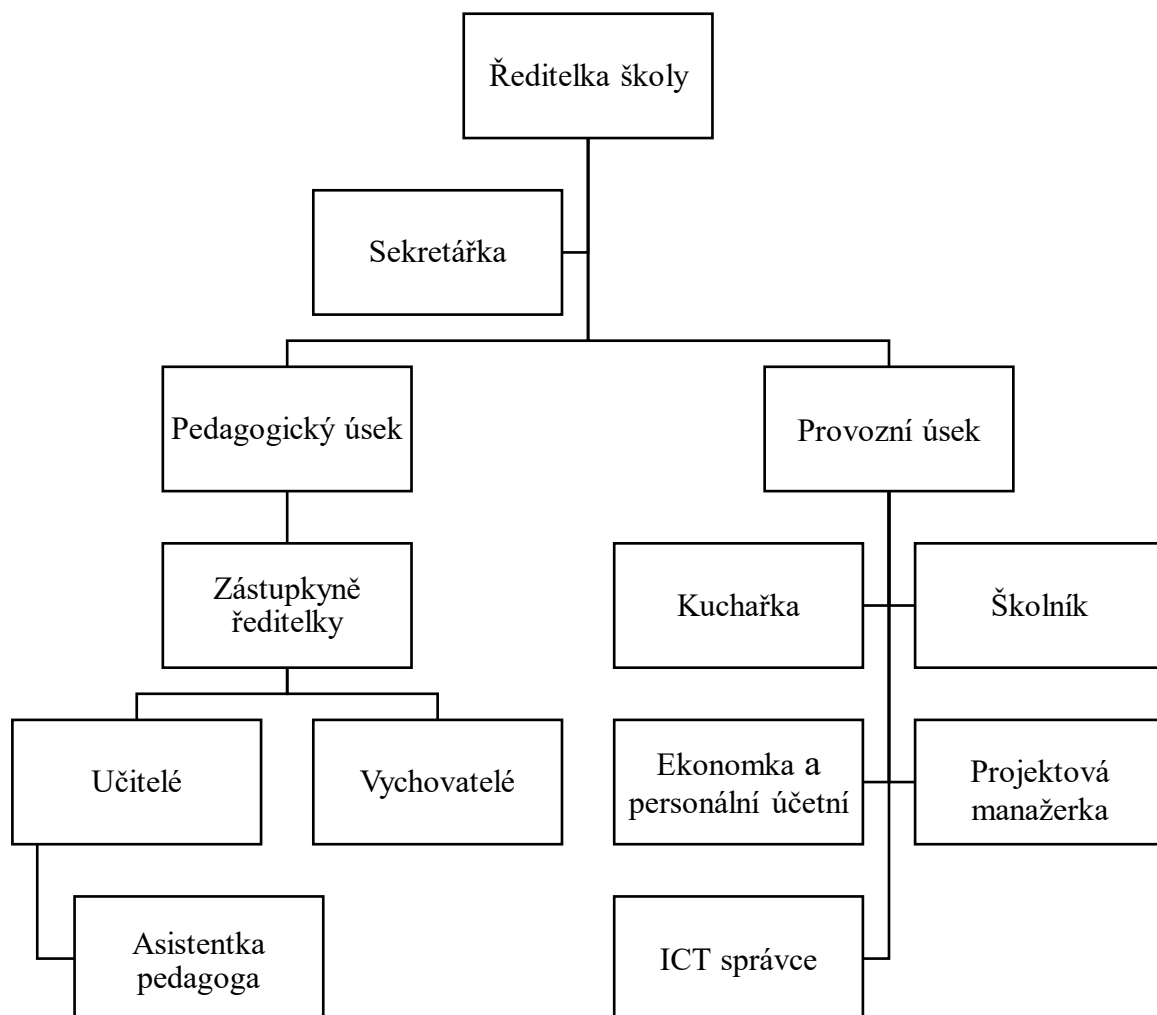
Příloha č. 1 Organizační struktura vybrané střední školy

Příloha č. 2 Dotazník

Příloha č. 3 Hodnotící formulář

Příloha 1

Organizační struktura vybrané střední školy



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 2

Dotazník

Vážená paní, vážený pane,

studuji třetí ročník bakalářského studia oboru Management na VŠB – TUO. Tímto bych Vás rád požádal o vyplnění dotazníku, který je součástí mé bakalářské práce z oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Cílem dotazníku je zanalyzovat vzdělávání a rozvoj ve škole, přičemž získané výsledky budou využity k případným návrhům na zlepšení v této oblasti. Dotazník je anonymní a zabere Vám zhruba 5-10 minut.

Zaznačte prosím jednu odpověď, pokud nebude určeno jinak.

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- a) muž
- b) žena

2. Zařad'te se do věkové kategorie

- a) 20-30
- b) 31-40
- c) 41-50
- d) 51-60
- e) 61-70
- f) 71 a více

3. Uved'te Vaše nejvyšší dosažené vzdělání

- a) základní
- b) středoškolské bez maturity
- c) středoškolské s maturitou
- d) vysokoškolské

4. Jaká je Vaše pracovní pozice?

- a) pedagog
- b) asistent pedagoga
- c) vychovatel

5. Je podle Vás pro organizaci vzdělávání a rozvoj důležitý?

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne

6. Jste spokojen/a se současným vzděláváním a rozvojem v organizaci?

- a) ano
- b) ne
- c) nevím, nedokážu posoudit

7. Pociťujete potřebu se ve své profesi vzdělávat a rozvíjet?

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne

8. Z jakého důvodu se vzděláváte? Zde můžete zaznačit více odpovědí

- | | |
|------------------------|--------------------|
| a) nové vědomosti | d) růst platu |
| b) karierní růst | e) povinnost |
| c) zvýšení kvalifikace | f) jiný, uveďte... |

9. Jste dostatečně informován/a o plánovaných vzdělávacích aktivitách?

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

10. Jakým způsobem se dovídáte o možnostech vzdělávání a rozvoje?

- a) nadřizený
- b) kolegové
- c) nástěnka
- d) e-mail
- e) jinak, uveďte...

11. Zúčastnil/a jste se vstupního školení?

- a) ano
- b) ne

12. Byly informace poskytnuté na vstupním školení dostatečné?

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne

13. Jaká délka vzdělávací aktivity Vám vyhovuje nejvíce?

- a) několikadenní
- b) jednodenní
- c) půldenní
- d) několikahodinová

14. Je-li Vám organizací nabídnuta dobrovolná vzdělávací aktivita, zúčastňujete se jí?

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne

15. Jak často se vzděláváte?

- a) nikdy
- b) 1-2x ročně
- c) 3-4x ročně
- d) 5-6x ročně
- e) 7x a více ročně

16. Vyhovuje Vám frekvence vzdělávání a rozvoje?

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne

17. Jaká oblast vzdělávání a rozvoje je pro Vás nejvíce atraktivní?

- a) jazyky
- b) obor pedagogiky
- c) informační technologie
- d) zdravotnické kurzy
- e) jiná, uveďte...

18. Jaké metody vzdělávání a rozvoje je Vám nejbližší? Zde můžete zaznačit více odpovědí.

- a) seminář
- b) přednáška
- c) e-learning
- d) samostudium
- e) workshop
- f) konference
- g) jinak, uveďte...

19. Využíváte poznatky nabyté ze školení v praxi?

- a) ano, téměř vždy
- b) ano, někdy
- c) nikdy

20. Existuje skutečnost, kterou byste na současném vzdělávání a rozvoji v organizaci změnil/a?

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 3

Hodnoticí formulář

HODNOCENÍ VZDĚLÁVACÍ AKTIVITY					
Jméno a příjmení účastníka: Název vzdělávací aktivity: Datum vzdělávací aktivity:					
Ohodnoťte prosím faktory vzdělávací akce od 1 (nejlepší) do 5 (nejhorší).					
VZDĚLÁVACÍ AKTIVITA					
Místo konání	1	2	3	4	5
Materiály a pomůcky	1	2	3	4	5
Občerstvení	1	2	3	4	5
Praktická využitelnost poznatků	1	2	3	4	5
Délka vzdělávací aktivity	1	2	3	4	5
Obsah vzdělávací aktivity	1	2	3	4	5
ŠKOLITEL					
Rychlost výkladu	1	2	3	4	5
Vyjadřovací schopnosti	1	2	3	4	5
Odborná stránka výkladu	1	2	3	4	5
Vzájemná komunikace se školitelem	1	2	3	4	5
JINÉ NÁZORY VZTAHUJÍCÍ SE K VZDĚLÁVACÍ AKTIVITĚ					
Děkujeme za Vaše názory, na základě tohoto hodnotícího formuláře může být zkvalitněno vzdělávání a rozvoj v organizaci.					

Zdroj: vlastní zpracování